Grundlagen der langfristigen Unternehmungsplanung in Klein- und Mittelbetrieben

DISSERTATION

der Rechts- und staatswissenschaftlichen Fakultät
der Universität Zürich
zur Erlangung der Würde eines Doktors der Wirtschaftswissenschaft

vorgelegt von

ROLAND ARNE REICHENBACH
von Deutschland

genehmigt auf Antrag von Herrn Prof. Dr. P. Weilenmann

Juris Druck + Verlag Zürich
1979

Grundlagen der langfristigen Unternehmungsplanung in Klein- und Mittelbetrieben

DISSERTATION

der Rechts- und staatswissenschaftlichen Fakultät
der Universität Zürich
zur Erlangung der Würde eines Doktors der Wirtschaftswissenschaft

vorgelegt von

ROLAND ARNE REICHENBACH
von Deutschland

genehmigt auf Antrag von Herrn Prof. Dr. P. Weilenmann

Juris Druck + Verlag Zürich
1979

Die Rechts- und staatswissenschaftliche Fakultät gestattet hierdurch die Drucklegung vorliegender Dissertation, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Anschauungen Stellung zu nehmen.

Zürich, den 24. Januar 1979

Der Dekan:
Prof. Dr. J. Rehberg

UNIV.
LEIDEN
BIBL.

ISBN 3 260 04626 7

Meiner lieben Frau

INHALTSVERZEICHNIS

1 Unternehmung 1

1.1 Definition der Unternehmung 1

1.2 Aufgaben der Unternehmung: Der Transformationsprozess 3

1.3 Existenzberechtigung der Unternehmung 5

1.3.1 Wertschöpfung 5

1.3.2 Bedeutung der Wertschöpfung für die Unternehmung 6

1.3.3 Bedürfnisbefriedigung durch die Unternehmung 6

1.4 Unternehmung und Umwelt 7

1.4.1 Umweltsbeziehungen der Unternehmung 7

1.4.2 Beziehungen im Tätigkeitsfeld der Unternehmung 9

1.4.2.1 Beschaffungsmarkt 9

1.4.2.2 Arbeitsmarkt 9

1.4.2.3 Kapital- und Geldmarkt 10

1.4.2.4 Absatzmarkt 10

1.4.2.5 Konkurrenz 11

1.4.2.6 Gemeinde 11

1.4.3 Staatliche Einflüsse auf die Unternehmung 12

1.4.3.1 Gesellschaftssystem 12

1.4.3.2 Volkswirtschaft 13

1.4.3.3 Bevölkerung 13

1.4.3.4 Technologie 13

1.4.4 Einflüsse der Entwicklung in der Welt auf die Unternehmung 14

1.4.4.1 Politische Situation 14

1.4.4.2 Weltwirtschaft 15

1.4.4.3 Bevölkerung 15

1.5 Reaktion der Unternehmung auf die Umweltbedingungen 15

1.5.1 Unternehmungspolitik und Zielsystem 16

1.5.1.1 Rolle der Unternehmungspolitik 16

1.5.1.2 Inhalt der Unternehmungspolitik 17

1.5.1.2.1 Generelle Ueberlegungen zur Unternehmungspolitik 17

1.5.1.2.2 Unternehmungszweck 19

1.5.1.2.3 Generelle oder autonome Ziele 19

1.5.1.2.4 Verhaltensgrundsätze 21

1.5.1.3 Struktur des Zielsystems 21

1.5.2 Umsetzung der Unternehmungspolitik und der Ziele in Strategien und Massnahmen 23

1.5.2.1 Abgrenzung Strategie und Massnahme 24

1.5.2.1.1 Strategie 24

1.5.2.1.2 Massnahmeplan 24

1.5.2.2 Zusammenhang zwischen der Unternehmungspolitik, den Unternehmungszielen, der Strategien und den Massnahmen 24

1.5.3 Organisationsformen der Unternehmung 26

1.5.3.1 Funktionsbereiche der Unternehmung 26

1.5.3.2 Aufbauorganisation 27

1.5.3.2.1 Instanzenaufbau der Unternehmungsorganisation 27

1.5.3.2.2 Liniensystem 29

1.5.3.2.3 Spartenorganisation 30

1.5.3.2.4 Matrix - Organisation 31

1.5.3.2.5 Teamkonzept von Likert 32

1.5.3.2.6 Einflüsse bei der Wahl der Organisationsform für die Unternehmung 33

1.5.3.2.7 Führung 35

1.5.3.3 Ablauforganisation 36

1.5.3.4 Unternehmungsformen 39

1.5.3.4.1 Wahl der Unternehmungsform 39

1.5.3.4.2 Haftungsverhältnisse 40

1.5.3.4.3 Ausübung der Unternehmerfunktion 40

1.5.3.4.4 Finanzierungsmöglichkeiten 41

1.5.4 Leistungsangebot der Unternehmungen 41

1.6 Klein- und Mittelbetriebe 41

1.6.1 Abgrenzung des Klein- und Mittelbetriebes gegenüber dem Grossbetrieb 41

1.6.2 Leistungsangebot der Klein- und Mittelbetriebe 46

1.6.3 Bedeutung der Klein- und Mittelbetriebe 46

1.6.3.1 Anzahl der Klein- und Mittelbetriebe in der Schweiz 47

1.6.3.2 Aufgaben der Klein- und Mittelbetriebe 48

1.6.4 Besondere Charakteristika der Klein- und Mittelbetriebe 48

1.6.4.1 Unternehmer 48

1.6.4.2 Geschäftsleitung 50

1.6.4.3 Stellvertreterproblem 51

1.6.4.4 Führungsstil 52

1.6.4.5 Zielplanung 52

1.6.4.6 Organisation 53

1.6.4.7 Kaderpersonal 53

1.6.4.8 Finanzierung 54

1.6.4.9 Wettbewerbsfähigkeit 54

1.6.4.10 Produktdifferenzierung 55

2 Planung 56

2.1 Planungsbegriff 56

2.1.1 Planungsdefinition 56

2.1.2 Zweck der Unternehmungsplanung 57

2.1.3 Wesen der Planung 58

2.1.4 Falsche Planungshoffnung 60

2.1.5 Befürchtungen zur Planung 60

2.2 Funktionen der Planung 61

2.2.1 Bestimmung der Planungsfunktionen 61

2.2.2 Funktionshierarchie 63

2.2.2.1 Bestimmung eines Beurteilungskriteriums zur Entwicklung einer Funktionshierarchie 63

2.2.2.1.1 Produktlebenszyklus 64

2.2.2.1.2 Lebensdauer der Unternehmung und die Theorie des Produktlebenszyklus 67

2.2.2.1.3 Ziellücke 69

2.2.2.1.4 Schliessung der Ziellücke 70

2.2.2.1.5 Entwicklung möglicher Strategien 73

2.2.2.2 Entwicklung der Planungsfunktionshierarchie 73

2.3 Planungserfolg im Kontext der Elemente der Unternehmensführung 77

2.3.1 Beurteilung des Planungserfolges 78

2.3.2 Aspekte der Führungselemente 80

2.4 Planungshäufigkeit 87

2.4.1 Kontinuierliche Planung 87

2.4.2 Einmalige Planung 89

2.4.3 Integration der einmaligen Planung in die kontinuierliche Planung 90

2.5 Planungshorizont 90

2.5.1 Einflussfaktoren zur Bestimmung des Planungshorizontes 90

2.5.2 Feinheitsgrad der Planung in Abhängigkeit zum Planungshorizont 91

2.6 Planungsfelder und die Beziehungen der Pläne untereinander 92

2.7 Komplexität der Planung 93

2.8 Bestehende Planungssysteme 96

2.9 Anforderungen an die Planung 97

3 Entwicklung der Grundlagen eines langfristigen Planungssystems für Klein- und Mittelbetriebe 99

3.1 Einführung 99

3.1.1 Ausgangslage 99

3.1.2 Vorgehen 100

3.2 Unternehmungspolitik in Klein- und Mittelbetrieben 101

3.2.1 Unternehmungspolitik als Instrument der Führungsgruppe 101

3.2.1.1 Grosse Unternehmungen 101

3.2.1.2 Klein- und Mittelbetriebe 102

3.2.2 Elemente der Unternehmungspolitik in Klein- und Mittelbetrieben 103

3.2.2.1 Unternehmungsidee 104

3.2.2.2 Unternehmer 104

3.2.2.3 Umweltssituation 105

3.2.3 Inhalte der Unternehmungspolitik in Klein- und Mittelbetrieben 107

3.2.3.1 Unternehmungszweck 108

3.2.3.2 Autonome Ziele 109

3.2.3.2.1 Mögliche autonome Ziele der Unternehmung 109

3.2.3.2.2 Quantifizierung der Unternehmungsziele 113

3.2.3.3 Generelle Verhaltensweisen 114

3.2.4 Schlussbetrachtung 115

3.3 Zielsystem 116

3.3.1 Gestaltungsgrundlagen des Zielsystems 116

3.3.1.1 Komplementäre, konkurrierende und indifferente Ziele 116

3.3.1.2 Haupt- und Nebenziele 116

3.3.1.3 Ober- und Unterziele 116

3.3.2 Zielauswahl für das Zielsystem 117

3.3.2.1 Aspekte der Zielauswahl 117

3.3.2.2 Vorgehen 117

3.3.3 Verknüpfung der langfristigen Unternehmungsziele mit den langfristigen Zielen der Unternehmungsbereiche 118

3.4 Strategien 118

3.4.1 Ansatzpunkte zur Strategienentwicklung 118

3.4.2 Ansatzpunkte zur Strategienentwicklung in Klein- und Mittelbetrieben 119

3.4.3 Formulierung der Strategien 122

3.5 Massnahmen 122

3.5.1 Massnahmepläne 122

3.5.2 Massnahmen in Klein- und Mittelbetrieben 124

3.6 Kreative Funktion 125

3.6.1 Definition der Kreativität 125

3.6.2 Kreativität und Innovation 126

3.6.3 Motivation zur Kreativität 126

3.6.4 Harmonie des Individuums mit der Umwelt 128

3.6.5 Kreativitätsmethoden 128

3.6.6 Kreativität in Klein- und Mittelbetrieben 130

3.7 Informationsfunktion 132

3.7.1 Definition der Information 132

3.7.2 Bedeutung der Information für die Klein- und Mittelbetriebe 133

3.7.3 Informationskategorien 134

3.7.3.1 Endogene Informationen 135

3.7.3.2 Exogene Informationen 135

3.7.4 Nutzen - Kosten - Analyse einzelner Informationen 136

3.7.5 Bestandteile eines Informationssystems der langfristigen Unternehmungsplanung in Klein- und Mittelbetrieben 138

3.7.5.1 Rechnungswesen und langfristige Unternehmungsplanung 138

3.7.5.2 Unternehmungsplan und Planungsrechnung 139

3.7.5.3 Ausgestaltung des Rechnungswesens und des Unternehmungsplanes 145

3.7.6 Investitionsrechnungsmethoden 146

3.7.7 Prognosen 148

3.8 Flexibilitätsfunktion 152

3.9 Sicherungsfunktion 154

3.9.1 Sicherungsfunktion in der Lang- und Kurzfristplanung 154

3.9.2 Kontrolle der Risikofaktoren 155

3.9.3 Strategienfortschrittskontrolle 156

3.9.4 Sicherungsfunktion in Klein- und Mittelbetrieben 156

3.10 Ordnungsfunktion 156

3.10.1 Zusammenhang zwischen Ordnungsfunktion und Organisationseffizienz 156

3.10.2 Organisationseffizienz 157

3.11 Optimierungsfunktion 158

3.11.1 Strategienselektionsprozess in Klein- und Mittelbetrieben 158

3.11.2 Konsistenzprüfung 159

3.11.3 Strategienbewertung 159

3.11.4 Durchführbarkeit der Strategien 161

3.12 Leistungsfunktion 168

3.13 Bedeutung des Führungsstils im Rahmen der Langfristplanung in Klein- und Mittelbetrieben 168

3.13.1 Ausschöpfung der Unternehmungspotentiale und die Qualität der Planung 168

3.13.2 Einführung einer langfristigen Unternehmungsplanung und die mögliche Entwicklung zum kooperativen Führungsstil 171

4 Durchführung der Unternehmungsplanung in Klein- und Mittelbetrieben 173

4.1 Generelle Ueberlegungen zur Unternehmungsplanung in Klein- und Mittelbetrieben 173

4.1.1 Anstösse zur Einführung eines Planungssystems 173

4.1.2 Stufenweise Einführung der Langfristplanung in Klein- und Mittelbetrieben 174

4.1.3 Einführungsunterstützung durch den Planungsfachmann 176

4.1.4 Planung von oben oder Planung von unten 178

4.2 Institutionelle Aspekte der langfristigen Unternehmungsplanung in Klein- und Mittelbetrieben 180

4.2.1 Planungsstabsstelle 180

4.2.2 Unternehmer 183

4.2.3 Beteiligung der Linienstellen an der Planung 183

4.2.4 Planungsgruppe 184

4.3 Ablauf 185
4.3.1 Einführung 185
4.3.1.1 Vorabklärung 185
4.3.1.2 Vorgehensplan und Schulung 185
4.3.1.3 Einführungsphase 187
4.3.2 Durchführung 199
4.4 Weitere Aspekte der Planungsorganisation 199
4.4.1 Planungshandbuch 202
4.4.2 Informationssystem 204
4.5 Ueberprüfung der Qualität der Langfristplanung 208
4.5.1 Gründe zur Ueberprüfung 208
4.5.2 Vorgehen bei der Ueberprüfung 209
4.6 Wesentliche Aspekte für den Erfolg der periodischen Planung in Klein- und Mittelbetrieben 214
4.7 Ueberlegungen zur Durchführbarkeit der Unternehmungsplanung in Klein- und Mittelbetrieben 217
4.7.1 Planungsdurchführung in einem kleinen Gewerbebetrieb 217
4.7.2 Die langfristige Unternehmungsplanung als Investitionsobjekt 218
Literaturverzeichnis 222

VORWORT

Die langfristige Unternehmungsplanung wurde bisher hauptsächlich als Element der Unternehmungsführung in grossen Unternehmungen verstanden.

Ziel dieser Arbeit ist es, grundsätzlich darzustellen, ob der Einsatz der langfristigen Unternehmungsplanung als Element der Unternehmungsführung in Klein- und Mittelbetrieben einerseits einer wirtschaftlichen Notwendigkeit entspricht und andererseits die Klein- und Mittelbetriebe die Ressourcen für eine ordnungsgemäss durchgeführte langfristige Unternehmungsplanung bereitstellen können.

Im ersten Kapitel werden die Verhaltensweisen der Unternehmung gegenüber der Umwelt und die besonderen Charakteristiken der Klein- und Mittelbetriebe dargestellt, während im zweiten Kapitel die Grundlagen und Beurteilungskriterien für die Anwendung der Planung in den Unternehmungen erarbeitet werden.

Aufgrund dieser Erkenntnisse werden im dritten Kapitel die Grundlagen für eine langfristige Unternehmungsplanung in Klein- und Mittelbetrieben aufgezeigt, und abschliessend werden im vierten Kapitel die Probleme bei einer Ein- und später kontinuierlichen Durchführung der Unternehmungsplanung in Klein- und Mittelbetrieben dargestellt.

Herrn Prof. P. Weilenmann möchte ich besonders für die konstruktive Kritik und das Wohlwollen danken, das er dieser Arbeit entgegenbrachte. Ferner gilt mein Dank Herrn Prof. E. Rühli für die Uebernahme des Korreferates.

Einen besonderen Dank schulde ich auch Herrn lic. oec. pupl. F. Lüscher für die kritische Durchsicht und die wertvollen Anregungen, Frau D. Rohr für die stilistischen Korrekturen und meiner Frau, die das handschriftliche Manuskript in Maschinenschrift übertragen hat.

1. UNTERNEHMUNG

1.1 Definition der Unternehmung

In der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur finden wir sehr viele Definitionen des Unternehmensbegriffes. Aus dieser Tatsache ergibt sich für den Autor einer wissenschaftlichen Arbeit über die Unternehmung zwangsläufig die Verpflichtung, zuerst einmal den für ihn geltenden Bereich des Begriffes Unternehmung abzustecken.

Ein grundsätzlicher Mangel, besonders in der älteren Literatur, besteht vor allen Dingen darin, dass die Unternehmung mit einengenden Zielsetzungen[1] (u.a. wirtschaftlich, rational, gewinnmaximierend, rentabel etc.) und/oder Nebenbedingungen (z.B. Eigentumsverhältnisse, Risiko[2], Alleinbestimmung[3], etc.) definiert wird. Aber gerade bei der Entwicklung eines Planungssystems für eine Unternehmung dürfen am Anfang keine präjudizierenden Zielsetzungen und Nebenbedingungen stehen. Diese müssen im Planungsprozess für die spezifische Unternehmung erarbeitet, erkannt und definiert werden.
In seinem Buch "Das Wesen von Unternehmung und Unternehmer" kommt Veil[4] zum Schluss, dass die von ihm analysierten Unternehmungsbegriffe nur Wesentlichkeiten, nicht aber das Wesen, erfassen.

---

1 Ulrich, H., Unternehmung, S. 32.
2 Rieger, W., Privatwirtschaftslehre, S. 27. "In dem Augenblick und in dem Masse, da das Risiko zurückgedrängt ist, hört auch das Unternehmen auf – Unternehmen zu sein."
3 Löffelholz, J., Repetitorium, S. 19.
4 Veil, K. F., Wesen, S. 57. "Die Vielzahl der Unternehmungs- und Unternehmerbegriffe, die zumeist mit dem Anspruch auftreten, das Wesen des Gegenstandes zu erfassen, müssen den unkritischen Betrachter zunächst in Verwirrung setzen. Nun kann aber das, was einen Gegenstand von allen anderen unterscheiden lässt, sein Wesen, nur eines sein. Im Laufe der Untersuchung liess sich aber nachweisen, dass die einzelnen sog. "Wesensbegriffe" jeweils nur Gültigkeit im Rahmen

An dieser Situation hat sich bis heute praktisch nichts geändert, da im realen Gebilde Unternehmung äusserst komplexe Systeme wirken, und die dadurch hervorgerufene vielfältige Wirklichkeit nie in einem Satz dargestellt werden kann[1].

Ulrich definiert die Unternehmung aus den oben angeführten Gründen als produktives, soziales System[2]. Rühli ergänzt diese sehr weit gefasste Definition durch einige die Unternehmung charakterisierende Adjektive und erhöht damit deren Aussagefähigkeit, ohne in einer stossend wirkenden Richtung zu präjudizieren[3]. Wir übernehmen für diese Arbeit den Unternehmungsbegriff von Rühli, der "die Unternehmung als offenes, komplexes, teilweise probabilistisches, teilweise autonomes, zielgerichtetes und zielsuchendes produktives soziales System" bezeichnet.

Rühli erläutert die Adjektive:

- offenes System
  Die Unternehmung steht dauernd mit ihrer Umwelt in Beziehung
- komplexes System
  Die Unternehmung ist aus vielen Subsystemen und Elementen aufgebaut, die in sehr verschiedenartigen Beziehungen zueinander stehen, zahlreiche Rückkoppelungsbeziehungen aufweisen und daher nicht vollständig erfassbar und beschreibbar sind,
- dynamisches System
  Die Unternehmung unterliegt laufend Zustandsänderungen,
- stochastisches bzw. probabilistisches System
  Das Zusammenwirken der Elemente ist nur teilweise determiniert,

---

der betreffenden Theorie haben. Damit können sie den Anspruch, der an einen echten Wesensbegriff gestellt werden muss, nicht erfüllen." "Im Gegensatz zum Wesen sind Wesentlichkeiten notwendig standpunktbezogen. Sie sind einseitige Aspekte eines Gegenstandes, somit relativ gültig und durch andere Aspekte ergänzungsfähig."

1 Ulrich, H., Unternehmung, S. 154.
2 Ulrich, H., Unternehmung, S. 155.
3 Rühli, E., Unternehmungsführung, S. 15 ff.

- teilweise autonomes System
  Die Unternehmung kann innerhalb bestimmter Grenzen entscheiden und damit ihr Verhalten mitbestimmen,
- zielgerichtetes, zielsuchendes System
  Die Unternehmung verfolgt Ziele, die sie immer wieder konkretisieren und situationsgerecht wählen muss,
- produktives System
  Die Unternehmung erstellt Leistungen für Dritte,
- soziales System
  In der Unternehmung sind Individuen, Gruppen und soziale Subsysteme tätig, die das Verhalten der Gesamtunternehmung massgeblich mitbestimmen.

Diese Auffassung von der Unternehmung – wie Rühli es nennt – ermöglicht die Entwicklung eines Planungssystems unter Berücksichtigung der jeweils in der Unternehmung vorhandenen spezifischen Gegebenheiten[1].

1.2 Aufgaben der Unternehmung: Der Transformationsprozess

Innerhalb einer Volkswirtschaft bestehen mannigfache Bedürfnisse nach Produkten und Dienstleistungen der verschiedensten Art. Der Unternehmung fällt nun die Aufgabe zu, einen Teil dieser von der Volkswirtschaft benötigten Produkte und Dienstleistungen zur Verfügung zu stellen.

Um die ihr gestellte Aufgabe innerhalb der Volkswirtschaft erfüllen zu können, wandelt die Unternehmung schon vorhandene Produkte und/oder Dienstleistungen unter Einsatz eigener Mittel (Anlagen, Know-how, Kapital, Personal etc.) in einem Transformationsprozess in Produkte und/oder Dienstleistungen neuer Qualität um. (Siehe Abbildung 1)

---

1 Rühli, E., Unternehmungsführung, S. 15.

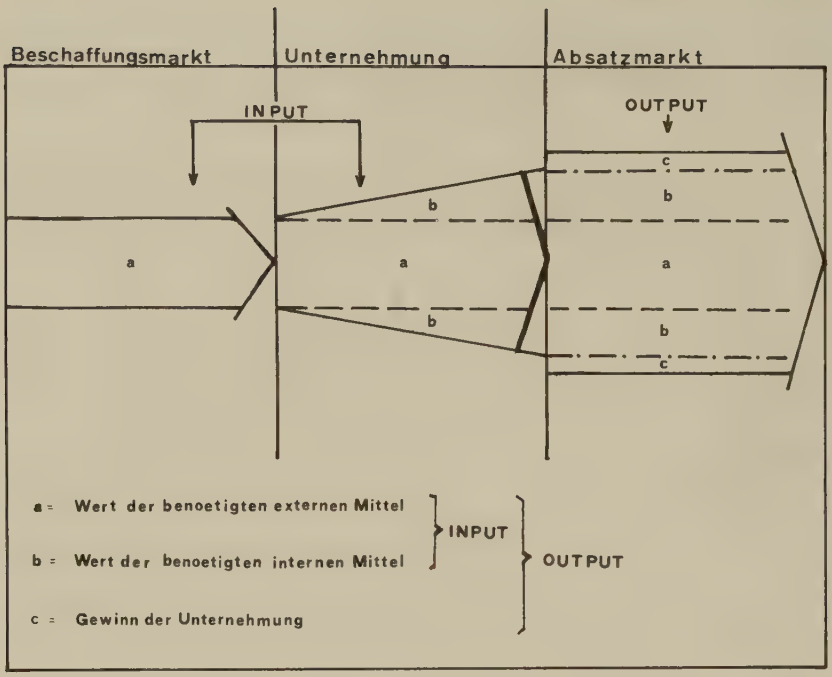


Abb. 1: Transformation

Die separate Ausweisung des Gewinnes, als wertmässiger Teil des Output, ist in diesem Zusammenhang nicht als Zielsetzung zu verstehen, sondern als eines der freien Marktwirtschaft innewohnenden Prinzipes. Trechsel weist auf diesen Zusammenhang hin, indem er schreibt: "Dass im allgemeinen zwischen dem Streben nach günstigen und wirtschaftlichen Ergebnissen und volkswirtschaftlichen Nutzen eine weitgehende Uebereinstimmung besteht, ist wohl kaum zu bestreiten und kann logischerweise von Anhängern einer freien Marktwirtschaft nicht verneint werden."[1]

1 Trechsel, F., Die Unternehmungspolitik.

1.3 Existenzberechtigung der Unternehmung

1.3.1 Wertschöpfung

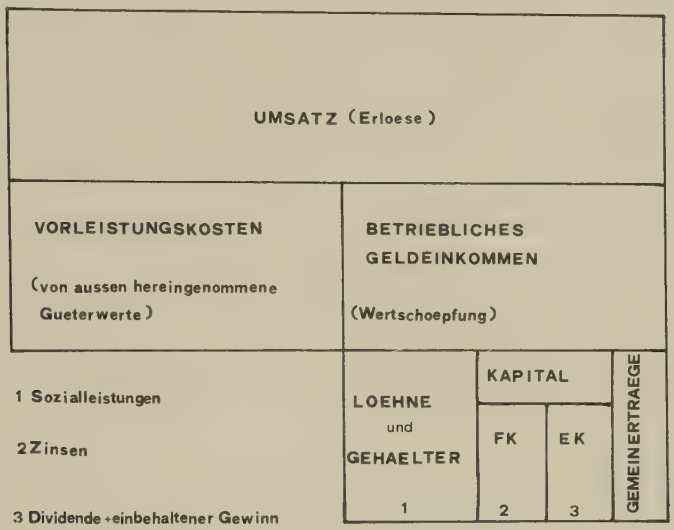


Abb. 2: Wertschöpfung

Die Abbildung ist aus der Definition von Löffelholz entwickelt worden[1].

---

1 Löffelholz, J., Repetitorium, S. 36. "Die betriebliche Wertschöpfung ist das im Betrieb erzeugte Geldeinkommen (der betriebliche Beitrag zum Volkseinkommen) und besteht aus der Summe (1) Arbeitserträgen (insbesondere Löhne, Gehälter und Sozialbeiträge), (2) Gemeinerträgen (insbesondere Steuern) und (3) Kapitalerträgen (für Fremd- und Eigenkapital). Die Wertschöpfung ergibt sich aus der Differenz von Roherträgen (nach aussen abgegebenen Güterwerten) und den Vorleistungskosten (von aussen hereingenommene Güterwerte, wie Rohstoffe, Abschreibungen, fremde Lohnarbeit, Wagnisse).

1.3.2 Bedeutung der Wertschöpfung für die Unternehmung

Nach der Definition von Löffelholz ist die Wertschöpfung das aus der unternehmerischen Tätigkeit erzielte Geldeinkommen minus den Geldausgaben für die Vorleistungskosten. Aus diesem Ueberschuss befriedigt die Unternehmung die Ansprüche der am Wertschöpfungsprozess beteiligten Gruppen (Mitarbeiter, Kapitalgeber, den Staat für die Bereitstellung der Infrastruktur). Bei diesen allgemeinen Ueberlegungen gehen wir von der Annahme aus, dass die Bezahlung der von den am Wertschöpfungsprozess beteiligten Gruppen zur Verfügung gestellten Ressourcen zum Marktpreis (marktgerechte Entlöhnung, marktgerechter Zins) vorgenommen wird. Ausserdem versucht die Unternehmung über diese Ansprüche hinaus noch Mittel für die eigene Weiterentwicklung (Selbstfinanzierung) zu erwirtschaften.

Die Existenzberechtigung der Unternehmung hängt letzten Endes davon ab, ob es ihr gelingt, mit den von ihr produzierten Gütern einen Umsatzerlös zu erzielen, aus dem sie auf der einen Seite die Vorleistungskosten und auf der anderen Seite die Ansprüche der am Wertschöpfungsprozess beteiligten Gruppen bezahlen kann.

1.3.3 Bedürfnisbefriedigung durch die Unternehmung

Die Existenzberechtigung der Unternehmung hängt – wie aus den obigen Ueberlegungen hervorgeht – zu einem wesentlichen Teil vom erzielten Umsatz ab.

Diesen existenzsichernden Umsatz kann eine Unternehmung aber nur erzielen, wenn ihre Leistungen den anerkannten Gesetzen, Normen und moralischen Grundsätzen ihrer Umwelt entsprechen und das Leistungsangebot für eine Gruppe die optimale Bedürfnisbefriedigung darstellt.

Charakter und Mechanismus der modernen Wirtschaft weisen aus verschiedensten Gründen jedoch eine sich verstärkende Tendenz der Um-

welt auf, die Leistung nach einiger Zeit nicht mehr im gleichen Masse als optimale Bedürfnisbefriedigung zu betrachten, da sie durch andere Leistungen substituiert werden können.

In der Unternehmung sind die Zielsetzungen nun so zu wählen, dass das Leistungsangebot der Unternehmung der sich durch die wandelnden Verhaltens- und Erwartungsnormen der Umwelt ändernden Bedürfnisstruktur optimal angepasst wird[1].

1.4 Unternehmung und Umwelt

1.4.1 Umweltsbeziehungen der Unternehmung

In der Definition haben wir die Unternehmung u.a. als ein offenes System bezeichnet, da sie mit der Umwelt in mannigfacher Beziehung steht. Wir haben weiter gesehen, dass die Existenzberechtigung der Unternehmung im entscheidenden Masse davon abhängt, wie die Umwelt die Leistungen der Unternehmung bewertet, d.h. ob die Leistungen den Bedürfnissen der Umwelt entsprechen. Die Unternehmung muss durch die Beobachtung der Einflussfaktoren der Umwelt Erkenntnisse über die sich wandelnde Bedürfnisstruktur erlangen und als Entscheidungsgrundlage für das weitere Leistungsangebot mitberücksichtigen.

In der Abbildung 3 sind die wesentlichsten Einflussfaktoren der Umwelt auf die Unternehmung dargestellt.

Generell kann davon ausgegangen werden, dass die Auswirkungen der wechselseitigen Beziehungen der Unternehmung zum Tätigkeitsfeld, zum Staat und zur Welt quantitativ nicht messbar sind. Auf der anderen Sei-

---

1 Siegwart, H., Produktentwicklung, S. 38. "Auch wenn heute von Unternehmen mehr und mehr auch noch die Uebernahme weiterer Aufgaben (z.B. Sicherung der Arbeitsplätze, Uebernahme sozialer Aufgaben) erwartet wird, steht der Zweck der Bedürfnisbefriedigung im Vordergrund."

te aber bestehen diese Beziehungen, wie in der umfangreichen Literatur nachzulesen ist[1].

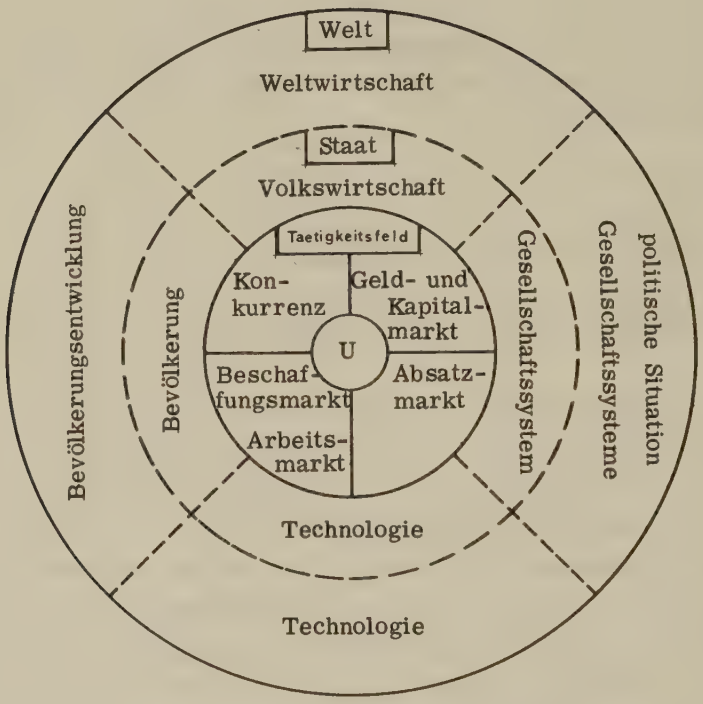


Abb. 3: Unternehmung und Umwelt

1 Z.B. Drucker, P.F., Age, S. 15.
Neue Erkenntnisse der Wissenschaft oder neue technische Entwicklungen oder auch abrupte Wendungen der "politischen Landschaft" können bisher für die Unternehmungen kontinuierlich verlaufende Entwicklungen plötzlich verändern.
Drucker, P.F., Zukunft, S. 43.
Der Unternehmer muss in 20 Jahren besser Bescheid wissen über gesellschaftliche Zusammenhänge und ausserbetriebliche Institutionen, als über seinen eigenen Betrieb.
Alewell, K., Koppelung; Hill, W., Umweltanalyse; Garett, T.U., Business; Krüger, W., Umweltwandel; Steiner, M., Unternehmung; Weihe, H.J., Unternehmungsplanung.

Es kann davon ausgegangen werden, dass der Einfluss der Unternehmung auf das Tätigkeitsfeld am stärksten und auf die gesamte Weltsituation am geringsten ist. Andererseits kann auch geschlossen werden, dass die Einflüsse auf das Unternehmen vom Tätigkeitsfeld am stärksten und von der Entwicklung der Gesamtsituation der Welt am schwächsten sind.

Die Stärke der Wechselwirkungen zwischen Unternehmung und Umwelt hängt beim Unternehmen sicherlich einerseits von seiner Grösse (Konzern, Handwerksbetrieb etc.) und andererseits von der Branche (umweltfreundliche Produkte und Produktion, Spezialitäten etc.) ab.

In den anschliessenden Abschnitten 1.4.2, 1.4.3, 1.4.4 werden einige mögliche Beziehungen der Unternehmung zur Umwelt und vice-versa aufgezeigt. Der Versuch, alle möglichen Beziehungen aufzuzählen, muss grundsätzlich an der Komplexität des Problems scheitern.

1.4.2 Beziehungen im Tätigkeitsfeld der Unternehmung

1.4.2.1 Beschaffungsmarkt

Hier handelt es sich um die Beziehungen zwischen dem Unternehmen und dem Lieferanten. Liegt ein sogenannter Käufermarkt vor, kann das Unternehmen in der Regel einen starken Einfluss auf die Bedingungen des Kaufvertrages ausüben (Zahlungskonditionen, Lieferfristen und Losgrösse). Bei einem Verkäufermarkt ist es in der Regel der Lieferant, der einen starken Einfluss auf die Bedingungen des Kaufvertrages nimmt. Ausserdem können Engpässe in der Güterversorgung den Käufer veranlassen, auf Substitutionsprodukte auszuweichen.

1.4.2.2 Arbeitsmarkt

Bei der Wahl des Standortes, z.B. einer neuen Produktionsstätte, hat die Unternehmungsleitung das ihren Qualitätsanforderungen entsprechende

vorhandene Potential an Arbeitskräften innerhalb einer angemessenen Region (vertretbarer Arbeitsweg) zu berücksichtigen. Ausserdem muss sie darauf achten, dass ihre Wettbewerbsfähigkeit nicht durch ein überhohes regionales Lohnniveau aufgehoben wird.
Durch unternehmungspolitische Entscheidungen, z. B. in einer Rezessionsphase, kann eine Unternehmung durch rigorosen Abbau oder bewusstes Erhalten von Arbeitsplätzen besonders in strukturschwachen Gebieten auf die Gesamtsituation des regionalen Arbeitsmarktes einwirken.

1.4.2.3 Kapital- und Geldmarkt

Die Liquiditätspolitik der Unternehmung kann weitgehend durch die Bereitschaft der Banken, Ueberbrückungskredite zu gewähren, beeinflusst werden und die Wahl der Unternehmungsform mitunter von den Finanzierungsmöglichkeiten bestimmt werden. "So steht die Kreditfähigkeit in engem Zusammenhang mit den Haftungsverhältnissen und der Grösse der Eigenkapitalbasis. Den Personalunternehmungen ist z. B., unabhängig von der Grösse, der Zugang zum Kapitalmarkt weitgehend verschlossen, da in der Praxis die Aufnahme von Obligationenanleihen auf Unternehmungen mit stabilem Grundkapital beschränkt ist."[1]

1.4.2.4 Absatzmarkt

Eine wesentliche Komponente für die Existenz der Unternehmung ist die Preisgestaltung für ihre Produkte. Durch ihre Stellung im Markt muss die Unternehmung erkennen, ob sie für ihr Sortiment eigene Preisvorstellungen am Markt durchzusetzen vermag, oder ob sie der Marktleaderschaft eines übermächtigen Konkurrenten unterliegt. Der Preisgestaltungsspielraum kann ebenso durch Verbandsabsprachen, staatliche

---

1 Boemle, M., Unternehmungsfinanzierung, S. 118.

Eingriffe und durch eine starke Stellung des Käufers gegenüber dem Verkäufer begrenzt sein.
Eine Unternehmung kann unter Umständen die Situation auf dem Absatzmarkt schlagartig verändern, wenn sie einen neuen Vertriebsweg benutzt. Dieser Tatbestand wurde durch die Aenderung des Vertriebsweges – vom Fachhandel zum Discount- und Selbstbedienungsladen – für Marken- und Spezialartikel unterstrichen.
Das Wachstum eines Marktes spielt bei der Entwicklung der Unternehmung eine Rolle, denn je höher das Wachstum eines Marktes bzw. einer Branche ist, um so höher ist in der Regel das Wachstum der Unternehmungen, die sich darin betätigen[1,2].

1.4.2.5 Konkurrenz

Auf der einen Seite steht die Unternehmung mit der Konkurrenz im Wettbewerb um die Käufergunst. Auf der anderen Seite wird versucht, den Gesamtinteressen der Branche, z.B. gegenüber dem Staat, durch einen Zusammenschluss mit Konkurrenten in Verbände, mehr Geltung zu verschaffen.

1.4.2.6 Gemeinde

Da kleine Gemeinden oft auf Industrieansiedlungen angewiesen sind (Schaffung zusätzlicher Arbeitsplätze, um die Abwanderung besonders junger Arbeitskräfte in Ballungsgebiete zu verhindern) können die Unternehmungen z.B. auf die Infrastrukturprojekte der Gemeinden Einfluss ausüben. Standortbegünstigte Gemeinden hingegen können durchaus Forderungen (z.B. im Umweltsektor) an neu ansiedelnde Unternehmungen stellen.

---

1 Young, R.B., Keys, S. 53.
2 Zahn, E., Wachstum, S. 299.

1.4.3 Staatliche Einflüsse auf die Unternehmung

1.4.3.1 Gesellschaftssystem

Das jeweilig bestehende Gesellschaftssystem bestimmt die für jeden Menschen und jedes soziale Gebilde innerhalb des Systems geltenden Rahmenbedingungen.

In Westeuropa, England und den USA hat sich nach dem 2. Weltkrieg das System der sozialen Marktwirtschaft etabliert. Dieses System "ist eine Wirtschaftsordnung, die der Idee einer pluralistischen Gesellschaft entspricht, d. n., sie will den verschiedenen Interessengruppen gleichzeitig dienen und einen ständigen Ausgleich zwischen den individuellen und gesellschaftlichen Bedürfnissen erzielen. Grundsätzlich basiert sie wie der Kapitalismus auf den Spielregeln der freien Marktwirtschaft und der sich von selbst ergebenden Steuerung der Gesamtwirtschaft durch die zahllosen Entscheide aller daran Beteiligten. An diesem Prinzip wird festgehalten, aber es wird durch zahlreiche Massnahmen ergänzt überall da, wo es zu unerwünschten Ergebnissen führen würde."[1]

In der sozialen Marktwirtschaft muss eine Unternehmung bei der Verfolgung ihrer Zielsetzung die Ziele der Gesellschaft mitberücksichtigen, denn aus dem Gesellschaftssystem wird eine Volkswirtschaftspolitik entwickelt, "die wieder direkt versucht, die Unternehmenspolitik zu beeinflussen." "Umgekehrt ist das Verhalten der Unternehmungen, d. h. ihre Politik, eine wesentliche Grundlage für die Volkswirtschaftspolitik. Zudem versuchen mitunter einzelne Unternehmungen oder Gruppen von Unternehmungen (z. B. Branchenverbände) direkten Einfluss auf die Volkswirtschaftspolitik zu nehmen (Interessenvertretung)."[2,3]

---

1 Ulrich, H., Unternehmung, S. 170.

2 Rühli, E., Unternehmungsführung, S. 36.

3 Smelzer weist auf die Machtbeziehungen zwischen Wirtschaftseinheiten und der Regierung am Beispiel USA hin. Die Meinungen und auch die empirischen Untersuchungen, ob nun die Regierung einen Machtzuwachs (politischer Eingriff zur Korrektur der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung) erzielt hat oder ob sich die Macht in Händen einer kleinen Gruppe von Wirtschaftsmanagern und hohen Militärs befindet, sind geteilt. Tatsache bleibt aber, dass Machtbeziehungen zwischen den Wirtschaftseinheiten und der Regierung bestehen.
Smelzer, N. J., Soziologie, S. 102.

1.4.3.2 Volkswirtschaft

Die Konjunkturlage bleibt nicht ohne Einfluss auf das Verhalten der Unternehmungen.
So werden beispielsweise bei einem inflationären Trend den Zielen der Substanzerhaltung höhere Prioritäten eingeräumt.
Umgekehrt mag bei deflationärer Lage den Umsatzzielen mehr Gewicht eingeräumt werden.

1.4.3.3 Bevölkerung

"Aenderungen in der Bevölkerungsstruktur und der Bevölkerungszahl beeinflussen die volkswirtschaftliche Entwicklung in fundamentaler Weise – man denke nur an den allgemein anerkannten Zusammenhang zwischen Bevölkerungswachstum und Wirtschaftswachstum – und zwar hinsichtlich des Arbeitsmarktes, z.B. die erhebliche Erweiterung des Arbeitskräfteangebots durch eine Verschiebung der Erwerbsquote (Verhältnis zwischen der Zahl der Erwerbstätigen und Nicht-Erwerbstätigen), des Absatzmarktes für Konsumgüter (Aenderung in den Konsumgewohnheiten und der Präferenzstruktur durch relative Verschiebungen in den Altersgruppen oder Siedlungsstruktur) und der Impulse, die vom zunehmenden Infrastrukturbedarf ausgehen."[1]

1.4.3.4 Technologie

Für die Chancen oder die Gefährdung der Unternehmensentwicklung sind die Auswirkungen des technischen Fortschritts von entscheidender Bedeutung. In diesem Zusammenhang sei daran erinnert, welche Konse-

---

1 Aurich, W./Schroeder, H.U., System, S. 51.

quenzen für viele Branchen und Unternehmungen aus Entwicklungen in folgenden Bereichen resultierten:

- Verkehrswesen: Unter- und Ueberschallflugzeug, Pipelines, Containerschiffe etc.
- Nachrichtenübermittlung: Satellitenstationen, Farbfernsehen, Datentechnik, Mikroelektronik etc.
- Energieversorgung und Uebertragung: Atomkraftwerke, Laserstrahlen, Supraleitung etc.
- Fertigungsbereich: Synthetische Werkstoffe mit selbstzerstörenden Eigenschaften, numerischkodierte Werkzeugmaschinen, Vollautomation, Verfahren zur Materialtrennung und -verbindung etc.[1]

Unternehmungen, die eine neue Technologie entwickeln, können somit die Entwicklung in der Branche der eigenen Volkswirtschaft und darüber hinaus auch auf dem Weltmarkt entscheidend beeinflussen.

1.4.4 Einflüsse der Entwicklungen in der Welt auf die Unternehmung

1.4.4.1 Politische Situation

Bessere politische Beziehungen (z.B. Entspannungspolitik) ermöglichen intensiveren Warenverkehr zwischen Ost und West.
Die Ergebnisse der sogenannten Nordsüdkonferenz werden Auswirkungen für die Unternehmungen im Rohstoffsektor und sicherlich auch auf die Investitionstätigkeit in den Entwicklungsländern haben.
Zudem haben die verschiedenen zwischenstaatlichen Vereinigungen (EG, EFTA, Gatt) Einfluss auf die handelspolitischen Aktivitäten der einzelnen Volkswirtschaften.

---

1 Aurich, W. /Schroeder, H.U., System, S. 2.

1.4.4.2 Weltwirtschaft

Die Verknüpfungen der einzelnen Volkswirtschaften untereinander und die daraus resultierende Unfähigkeit einer einzelnen Volkswirtschaft, sich dem generellen Trend der wirtschaftlichen Gesamtsituation zu entziehen, sind in der Rezessionsphase 1974 und 1975 deutlich zu Tage getreten.

1.4.4.3 Bevölkerung

Die Stagnation der Bevölkerungsentwicklung in den Industrieländern und die Bevölkerungsexpansion in den Entwicklungsländern führen auf längere Sicht dazu, dass sich auch die europäischen Unternehmungen mit neuen Bedürfnissen auf neuen Märkten auseinanderzusetzen haben. Diese Situation kann vollkommen neue Produkte und Vertriebsstrategien bedingen.

1.5 Reaktion der Unternehmung auf die Umweltbedingungen

Die Existenzberechtigung der Unternehmung leitet sich – wie oben ausgeführt – in der sozialen Marktwirtschaft hauptsächlich aus zwei Punkten ab.

- Die Unternehmung muss mit den von ihr produzierten Gütern oder Dienstleistungen einen Umsatzerlös erzielen, der es ihr ermöglicht, die Vorleistungskosten zu tragen und die Ansprüche der am Wertschöpfungsprozess beteiligten Gruppen zu befriedigen.
- Diesen existenzsichernden Umsatz kann sie in der Regel aber nur erzielen, wenn ihre Leistungen den anerkannten Gesetzen, Normen und moralischen Grundsätzen ihrer Umwelt entsprechen, und das Leistungsangebot für einen Teil der potentiellen Abnehmer die optimale Bedürfnisbefriedigung darstellt.

Um diese beiden Bedingungen zu erfüllen, wird sich eine Unternehmung verschiedene Ziele setzen müssen, an denen sie ihre Tätigkeit orientiert[1].

1.5.1 Unternehmungspolitik und Zielsystem

1.5.1.1 Rolle der Unternehmungspolitik

"Ein Blick in die Praxis der Unternehmungsführung, aber auch in die moderne Literatur zeigt, dass in einer Unternehmung immer mehrere Ziele gleichzeitig verfolgt werden. Das früher verwendete Denkmodell von der Gewinnmaximierung als alleinigem Ziel ist uns suspekt geworden, sowohl hinsichtlich der Ausschliesslichkeit als auch in bezug auf die Maximierung."[2] "Bei der Wahl der Ziele ist die Unternehmung nicht völlig autonom (wie sich aus den aufgezeigten vielfältigen Beziehungen der Unternehmung zur Umwelt unschwer erkennen lässt) und die Ziele stehen in der Regel nicht unabhängig nebeneinander."[3]
Die Unternehmung verknüpft die Ziele am besten innerhalb eines Zielsystems zu einem sinnvollen Ganzen, wobei das System "eine geordnete Gesamtheit von Elementen zwischen denen irgendwelche Beziehungen bestehen oder hergestellt werden können" darstellt[4].
Um eine sinnvolle Struktur innerhalb des Zielsystems zu erhalten, werden die Ziele hierarchisch geordnet. Bei der Aufstellung der Zielhierarchie setzt die Unternehmung Prioritäten, da zwischen einzelnen Zielen Antinomien bestehen können, wie etwa zwischen Unternehmenswachstum und Unabhängigkeit und Marktanteil und Gewinn[5].

- Ein bewusst angestrebtes Unternehmenswachstumsziel kann zu Engpässen im Kapitalbereich der Unternehmung führen. Mit der Beseiti-

---

1 Weilenmann, P., Soziale Sicherung, S. 353.
2 Weilenmann, P., Soziale Sicherung, S. 353.
3 Weilenmann, P., Soziale Sicherung, S. 353.
4 Ulrich, H., Unternehmung, S. 105.
5 Aurich, W./Schroeder, H.U., System, S. 192.

gung dieser Engpässe durch die Aufnahme von Fremdkapital könnte es zu einer Einflussnahme des Kapitalgebers auf die Unternehmenspolitik kommen. Die Unabhängigkeit des Unternehmens erhält dadurch eine neue Qualität.

— Die Erhöhung des Marktanteils kann zu einer derartigen Verschärfung des Konkurrenzkampfes und zu einem Druck auf die Preise führen, dass das Ziel einer hohen Gewinnrate nicht mehr realisierbar ist.

Die beiden aufgezeigten Zielkonflikte lassen sich um eine Vielzahl erweitern.

Daraus folgt, dass vor der Aufstellung eines Zielsystems in der Unternehmung grundsätzliche Ueberlegungen und Entscheidungen über das Verhalten der Unternehmung am Markt als auch im internen Bereich getroffen werden müssen. Diese Grundsätze werden in der Unternehmungspolitik zusammengefasst. Dies bedeutet, dass jede Aktivität in einer Unternehmung letzten Endes an einem zentralen Bezugspunkt - der Unternehmungspolitik - auszurichten ist.[1]

1.5.1.2. Inhalt der Unternehmungspolitik

1.5.1.2.1 Generelle Ueberlegungen zur Unternehmungspolitik

Wir haben gesehen, dass zur Formulierung eines in sich konsistenten und widerspruchsfreien Zielsystems für eine Unternehmung eine Unternehmungspolitik formuliert werden muss.
Für Hill ist die Unternehmungspolitik diejenige Grösse, mit der die Zwecksetzung, die generellen Ziele und die Verhaltensgrundsätze festgelegt werden, die für das Entscheiden und Handeln der Leitung und der Mitarbeiter einer Unternehmung wegleitend sein soll.[2]

---

1 Aurich, W./Schroeder, H.U., System, S. 191.
2 Hill, W., Beitrag, S. 227.

Für Aurich/Schroeder muss die Unternehmungspolitik über folgende wesentliche Punkte eine Aussage treffen

- Unternehmenszweck
- autonome Ziele
- generelle Verhaltensgrundsätze[1]

Ulrich versteht unter Unternehmungspolitik "die Gesamtheit grundsätzlicher Entscheide, welche die Grundlinien des Verhaltens einer Unternehmung auf längere Sicht bestimmen."[2]
Rühli sieht in der Unternehmungspolitik "jene Gesamtheit von Problemen (Aufgaben), die gelöst werden muss, wenn das Verhalten der Gesamtunternehmung bestimmt wird."[3]
Diese Definitionen laufen letzten Endes alle auf folgendes hinaus:

In der Unternehmungspolitik werden grundsätzliche Entscheidungen von der Unternehmungsleitung über das Verhalten der Unternehmung in Gegenwart und Zukunft festgelegt.[4]

Diese grundsätzlichen Entscheidungen können nach Hill[5] und Aurich/Schroeder[6] in drei Teilgebiete gegliedert werden

---

1 Aurich, W./Schroeder, H.U., System, S. 191.
2 Ulrich, H., Gedanken, S. 7.
3 Rühli, E., Unternehmungsführung, S. 33.
4 Reichlin, K., Einführung, S. 41ff.
Reichlin unterscheidet zwischen der Unternehmungsidee (dies entspricht ungefähr der Zwecksetzung und den generellen Zielen von Hill, und dem Unternehmenszweck und den autonomen Zielen von Aurich/Schroeder) und der Unternehmungspolitik (dies entspricht etwa den Verhaltensgrundsätzen von Hill und den generellen Verhaltensgrundsätzen von Aurich/Schroeder). In dieser Arbeit wird auf eine Differenzierung der Begriffe verzichtet, da eine klare und auch praktikable Trennung nach der Meinung des Autors nicht zu erreichen ist. (Man kann sich fragen, ob nicht schon die Auswahl von Märkten unter Berücksichtigung der vorhandenen Marktpotentiale ein Stück Politik sei).
5 Hill, W., Beitrag, S. 227.
6 Aurich, W./Schroeder, H.U., System, S. 191.

Hill	Aurich/Schroeder
- Zwecksetzung	- Unternehmenszweck
- generelle Ziele	- autonome Ziele
- Verhaltensgrundsätze	- generelle Verhaltensgrundsätze

1.5.1.2.2 Unternehmungszweck

Die Unternehmungsleitung legt die grundlegende Leistungsabsicht der Unternehmung fest.
Dazu macht sie u.a. Aussagen über die Produktpalette, die Zielgruppen, die Absatzgebiete, Vertriebsorganisation und die Qualität der Produkte.

1.5.1.2.3 Generelle oder autonome Ziele

Mit den generellen oder autonomen[1] Zielen wird festgelegt, in welcher Richtung sich die Unternehmung entwickeln soll[2]. Bircher[3] unterteilt die möglichen Ziele in drei Gruppen:[4]

- Finanzwirtschaftliche Ziele
  (Gewinn, Kapitalrentabilität, Gewinnausschüttung, etc.)

---

1 Aurich, W./Schroeder, H.U., System, S. 192. Die Autoren nennen diese Ziele autonom, da die Unternehmungsleitung die Auswahl der Ziele innerhalb der gesetzlichen Bestimmung und wirtschaftlichen Sachzwänge selbst vornehmen kann.
2 Hill, W., Unternehmungsplanung, S. 26.
3 Bircher, B., Unternehmungsplanung, S. 108ff.
4 Für jedes der nachfolgend aufgeführten Ziele muss generell
- der Zielinhalt (was soll erreicht werden?)
- das Zielausmass (wieviel soll erreicht werden?)
- der Zeitpunkt (bis wann soll das Ziel erreicht werden?)
- der räumliche Geltungsbereich (wo besitzt das Ziel Gültigkeit?)
definiert werden. Rühli, E., Beiträge, S. 63.

- Leistungswirtschaftliche Ziele
  (Produkte, Marktanteil, Ausnützen von Kapazitäten, etc.)
- Soziale Ziele
  (Arbeitsplatzsicherung, Mitbestimmung, Umweltschutz, etc.)

Heinen[1] zählt aus der Fülle möglicher Zielsetzungen der Unternehmensleitung folgende Ziele auf

- Gewinnstreben
- Umsatzstreben
- Wirtschaftlichkeitsstreben
- Sicherung des Unternehmenspotentiales
- Sicherung der Liquidität
- Unabhängigkeits- und Vereinigungsstreben
- Prestigestreben
- Machtstreben
- Ethische und soziale Bestrebungen

Aurich/Schroeder[2] führen als mögliche Ziele an

- Umsatzziel
- Machtziel
- Sicherheit und Unabhängigkeit
- Gewinn
- Rentabilität
- Soziale Ziele

---

1 Heinen, E., Grundlagen, S. 60.
2 Aurich, W./Schroeder, H.U., System, S. 192ff.

1.5.1.2.4 Verhaltensgrundsätze

In den Verhaltensgrundsätzen werden Richtlinien von der Unternehmungsleitung gegenüber[1]

- dem Mitarbeiter
- dem Kapitalgeber
- dem Konkurrenten
- dem Lieferanten
- dem Abnehmer
- der Oeffentlichkeit

festgelegt.
In der folgenden Abbildung sind die wesentlichsten Elemente der Unternehmungspolitik zusammengefasst dargestellt.

1.5.1.3 Struktur des Zielsystems

Nach der Auswahl der autonomen Unternehmungsziele durch die Unternehmungsleitung, teilt die Leitung die Ziele auf Grund subjektiver Bewertung in Haupt- und Nebenziele. Damit diese Ziele innerhalb der Unternehmung für die Leistungsträger der einzelnen Leistungsstufen zu Zielvorgaben formuliert werden können, werden die Ziele in Ober-, Zwischen- und Unterziele unterteilt.

1 Aurich, W./Schroeder, H.U., System, S. 199.

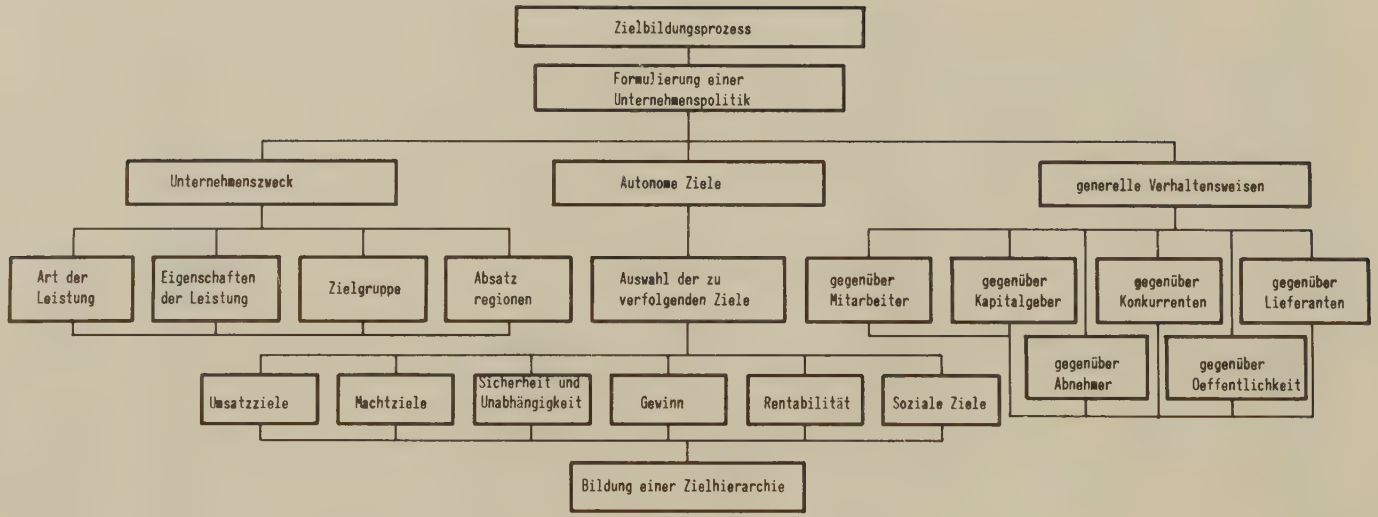


Abb. 4:[1] Bestandteile der Unternehmungspolitik

1 In Anlehnung an Aurich, W./Schroeder, H.U., System, S. 200.

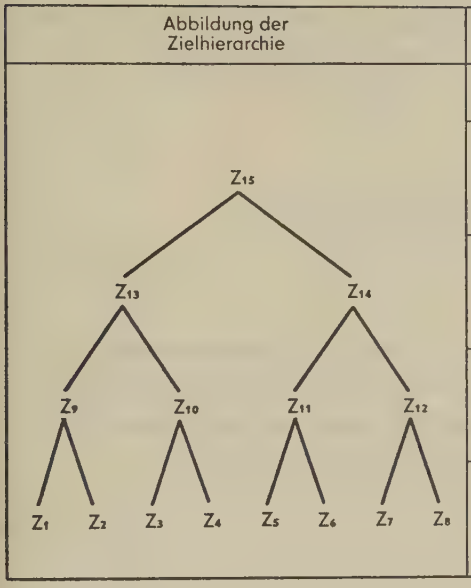


Abbildung der Zielhierarchie	Betrachtungsarten der Zielhierarchie				
	Partialbetrachtung (zwei Rangstufen)			Totalbetrachtung (gesamte Hierarchie)	
			Oberziel (Endziel)	Oberziel (Endziel)	Oberziel (Endziel)
		Oberziele (Endziele)	Unterziele (Vorziele)	Unterziele (Vorziele)	Zwischenziele
	Oberziele (Endziele)	Unterziele (Vorziele)		Unterziele (Vorziele)	
	Unterziele (Vorziele)			Unterziele (Vorziele)	Unterziele (Vorziele)

Abb. 5:[1] Zielsystemstruktur

Auf die Entwicklung eines Zielsystems, der dabei zu verwendenden Systematik und der auftretenden Probleme (z.B. zwischen den komplementären, konkurrierenden und indifferenten Zielen) gehen wir im Kapitel 3 ein.

1.5.2 Umsetzung der Unternehmungspolitik und der Ziele in Strategien und Massnahmen

Die Grundsatzentscheidung in der Unternehmungspolitik und die daraus abgeleiteten Unternehmungsziele müssen zu Tätigkeiten transformiert werden.

---

1 Hahn, D., PuK, S. 12.

Für die Unternehmungsleitung stellt sich deshalb die Frage, wie sie die sich aus der Unternehmungspolitik ableitenden Ziele erreichen kann (Strategien) und welche Mittel sie zu deren Erreichung in welcher Form einsetzen muss (Massnahmen).

1.5.2.1 Abgrenzung Strategie und Massnahme

1.5.2.1.1 Strategie

In der Strategie werden langfristige, zukünftige Vorgehensweisen zur Erreichung der Unternehmungsziele festgelegt. Die Vorgehensweisen erstrecken sich in der Regel auf die Tätigkeiten der Gesamtunternehmung oder zumindest auf grössere Unternehmungsbereiche.[1]

1.5.2.1.2 Massnahmeplan

Die langfristigen Vorgehensweisen werden in sie bedingende Aktivitäten zerlegt und in einem Massnahmenplan festgehalten. In diesem Plan wird der örtliche Geltungsbereich (z.B. Unternehmungsabteilung), der Startzeitpunkt und die zeitliche Dauer, das Ausmass und der Mitteleinsatz (Personal, Produktionsanlagen, Kapital und sonstige Betriebsmittel) der einzelnen Aktivitäten festgelegt.

1.5.2.2 Zusammenhang zwischen der Unternehmungspolitik, den Unternehmungszielen, der Strategien und den Massnahmen

Die Erarbeitung der Unternehmungspolitik, die Festlegung des Zielsystems, die Erarbeitung und Auswahl der Strategien und die Bestimmung der Massnahmen sind wesentliche Elemente der Unternehmungsplanung. In dem Beispiel (Abb. 6, S. 25), das den Zusammenhang der

---

1 Aurich, W./Schroeder, H.U., System, S. 234.

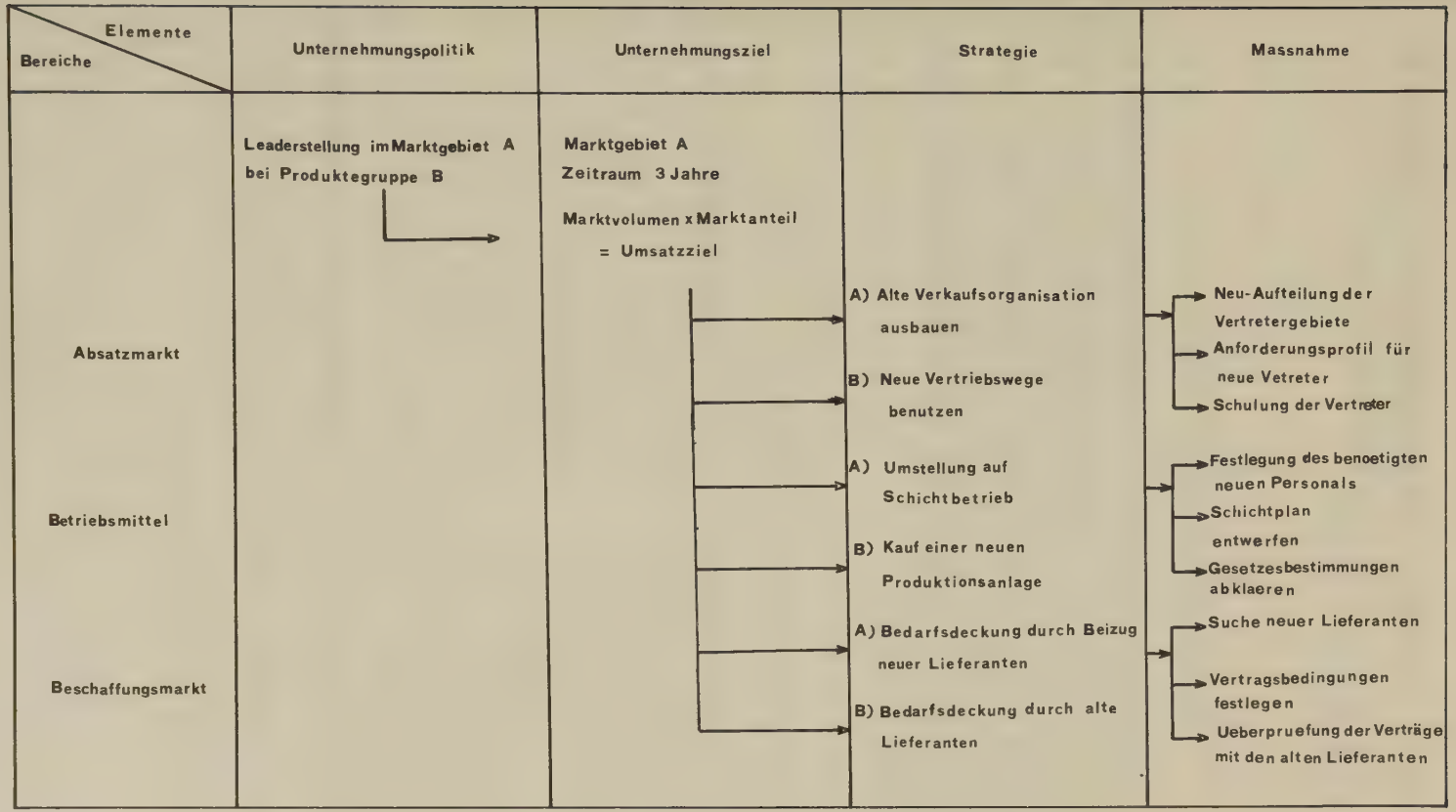


Abb. 6: Zusammenhang zwischen Unternehmungspolitik, Unternehmungsziel, Strategie und Massnahmen

vier Elemente verdeutlicht, wird unter Hinweis auf die folgenden Kapitel bewusst auf die Darstellung der möglichen Rückkoppelungen zwischen den Elementen verzichtet.

1.5.3 Organisationsformen der Unternehmung

In einer Unternehmung fallen die verschiedenartigsten Tätigkeiten an, um den existenzsichernden Umsatz zu erzielen. Die Tätigkeiten müssen im Sinne der Unternehmungspolitik, der Unternehmungsziele, der Strategien und der Massnahmenpläne gelenkt und koordiniert werden. Die Vielzahl der Tätigkeiten kann in der Regel nicht von einer Person durchgeführt werden. Es findet eine Aufgabenteilung auf verschiedene Aufgabenträger statt.

1.5.3.1 Funktionsbereiche der Unternehmung

Ulrich nimmt eine generelle Teilung der Gesamtaufgabe der Unternehmung in folgende Funktionsbereiche vor:[1]

Finanzen Personal Anlagen Rohstoffe	Versorgungsbereich
Produktion Absatz	Vollzugsbereich

In jedem Funktionsbereich werden spezifische Tätigkeiten durchgeführt, die sich aber letztlich alle am Unternehmungsziel orientieren müssen. Um diese Bedingungen zu erfüllen benötigt die Unternehmung

---

1 Ulrich, H., Unternehmung, S. 46.

a) eine Aufbauorganisation
b) eine Ablauforganisation

1.5.3.2 Aufbauorganisation

1.5.3.2.1 Instanzenaufbau der Unternehmungsorganisation

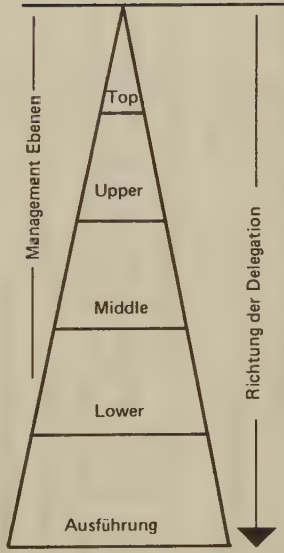
Die Aufgabengliederung bedingt die Gliederung in eine mehr oder minder grosse Zahl von einzelnen Abteilungen, die organisatorisch miteinander verbunden werden müssen, damit sie eine Gesamtheit bilden können. Diese Verbindung wiederum setzt voraus, dass im Betrieb Instanzen geschaffen werden, d.h. Aufgabenträger mit Anordnungsbefugnis. Dieser Instanzenaufbau ist im Betrieb hierarchisch gegliedert, d.h. in Form einer Rangordnung erstellt. Im Rahmen dieser Hierarchie sind die Instanzen zum Teil nebeneinander, zum Teil aber auch gegenseitig unter- und übereinander geordnet gegliedert, so, dass sich graphisch gesehen, ein dreieckiger Aufbau ergibt mit einer breiten Basis ausführender Stellen und nach oben immer schmaler werdenden, in einer Spitze endenden Führungs- und Leitungsstellen. An der Spitze dieser Hierarchie steht die Unternehmungsführung, von der aus eine immer weitere Aufgliederung der Instanzen nach unten erfolgt. Im Endeffekt entsteht aus diesem Instanzenaufbau die Form einer Pyramide.[1]

Die Abbildung 'Führungspyramide' zeigt lediglich die generelle Struktur der Aufbauorganisation. Die Ausformung dieser generellen Struktur hat in der Unternehmungspraxis zu verschiedenen Typen von Aufbauorganisationen geführt, von denen hier vier, in Praxis und Theorie häufig anzutreffende Typen, kurz beschrieben werden.

- Liniensystem
- Spartenorganisation
- Matrixorganisation
- Teamkonzept von Likert

---

1 Meyer, F. und Stopp, U., Organisationslehre, S. 62.



Kennzeichen	Tätigkeitsfeld	Personelle Besetzung
oberste Spitze des Unternehmens	Grundsatz-entscheidungen	Unternehmer Vorstand Geschäftsführer
Bereichs-management	Umsetzung der Grundsatz-Entscheidungen im Bereich	Bereichsleiter Haupt-Abteilungsleiter
Abteilungs-management	Geschäftspolitik ausführen	Abteilungsleiter Obermeister Betriebsleiter
Gruppen-management	Verantwortliche Durchführung und Steuerung und Kontrolle	Gruppenleiter Meister, Vorarbeiter, Poliere usw.
nicht weisungsberechtigte Mitarbeiter	Ausführung	Facharbeiter Angestellte Hilfsarbeiter Angelernte

Abb. 7: Instanzenaufbau

1.5.3.2.2 Liniensystem

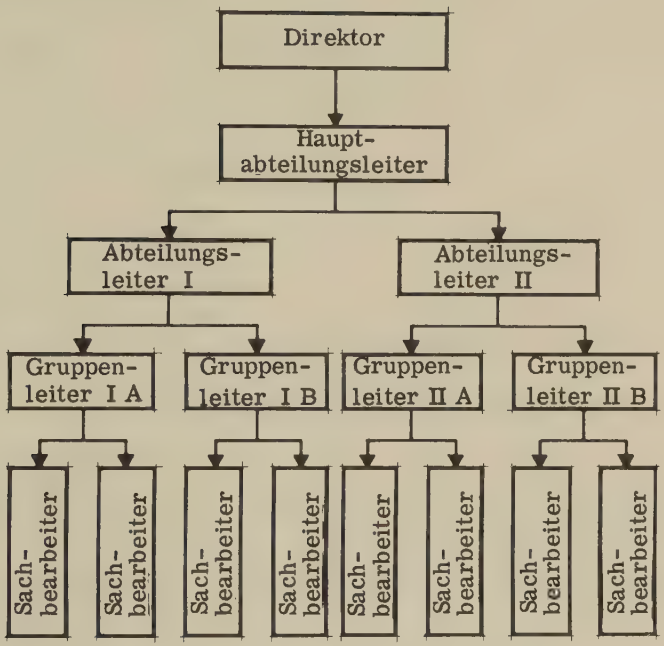


Abb. 8: Liniensystem

Charakteristisch für die dargestellte Ablauforganisation sind die Aufgabenteilung nach Funktionsbereichen und der starr ausgerichtete Dienstweg, in dem die Leitung Anweisungen und Informationen an die jeweils unterstellten Funktionsträger weitergibt, die diese wiederum weiterleiten, bis die empfangende Stelle erreicht ist.[1]
Dieser Verkehrsweg auf dem Anordnungen und Befehle übermittelt werden macht die Linienorganisation schwerfällig.[2]

---

1 Meyer, F. und Stopp, U., Organisationslehre, S. 104,105.
2 Siehe dazu Löffelholz, J., Repetitorium, S. 90.

1.5.3.2.3 Spartenorganisation

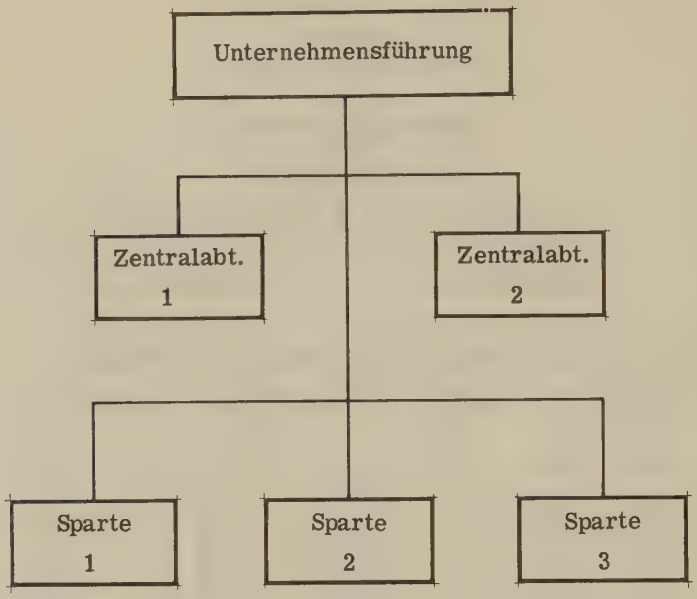


Abb. 9: Spartenorganisation

Unternehmungen, die verschiedenartige Produktegruppen (mit unterschiedlichen Zielgruppen, unterschiedlichen Vertriebswegen, eigenen Produktionsstätten und unterschiedlichen Marktgebieten) herstellen, sind, um eine bessere Flexibilität bei Entscheidungen, die durch interne Gegebenheiten oder durch veränderte Marktsituationen bedingt sind, zu gewährleisten, dazu übergegangen, die Spartenorganisation (auch divisionalisierte Organisation genannt) einzuführen.
Die Sparten bilden praktisch eigenständige "Unternehmen" innerhalb der Gesamtunternehmung. Sie werden durch die von der Unternehmungsleitung formulierten Unternehmungspolitik und Unternehmungsziele zusammen gehalten. Neben den Sparten werden oft zentrale Funktionsbe-

reiche (Finanzen, Rechtswesen, EDV, Personalwesen etc.) institutionalisiert. Diese Funktionsbereiche sind einerseits für die Unternehmungsführung und andererseits für die Sparten entsprechend ihrer festgelegten Aufgaben tätig.

1.5.3.2.4 Matrix-Organisation

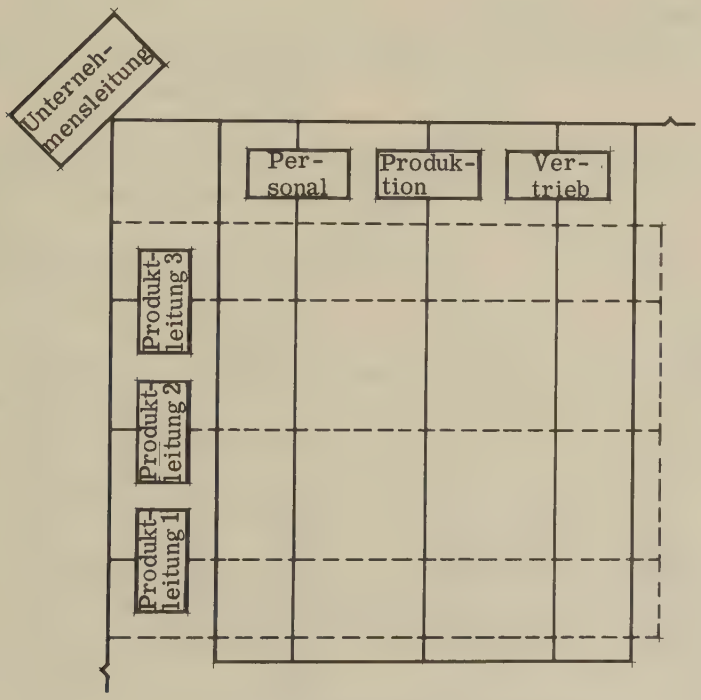


Abb. 10: Matrix-Organisation[1]

Die Matrix-Organisation hat sich insbesondere im Rahmen des Projekt- bzw. Produktmanagement bewährt, bei dem die Zusammenarbeit zwischen Spezialisten verschiedener Fachgebiete besonders intensiviert werden muss. Anstehende Aufgaben können hierbei nur durch schnelle

1 Brings, K., Erfahrung, S. 73.

und direkte Kooperation der Spezialisten untereinander gelöst werden.[1] "Die Projektleitungen sind den Teilbereichsleitungen gleichgestellt. Sie verfügen über einen eigenen Mitarbeiterstab und können den am Projekt beteiligten Mitarbeitern in den Teilbereichen verbindliche Weisungen erteilen."[2]

1.5.3.2.5 Teamkonzept von Likert

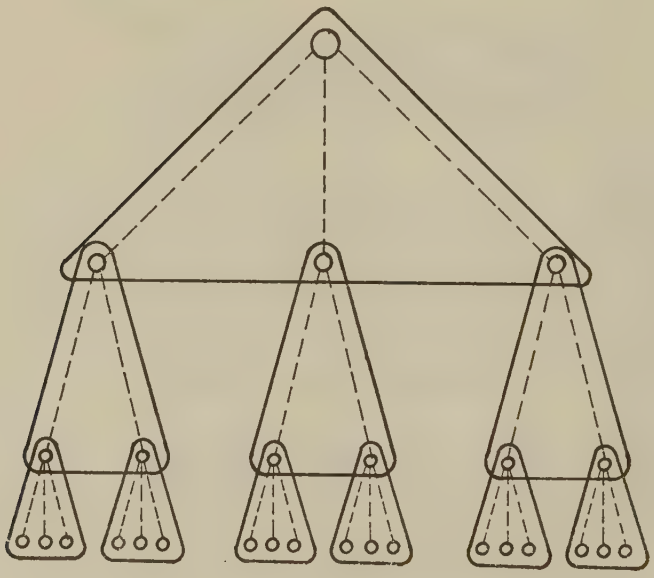


Abb. 11: Teamkonzept[3]

1 Meyer, F. und Stopp, U., Organisationslehre, S. 114.
2 Rühli, E., Unternehmungsführung, S. 200.
3 Likert, R., Unternehmungsführung, S. 111.

Likert geht davon aus, dass Doppelmitgliedschaft (das eine Mal in der Position des Gruppenführers, das andere Mal in der Position des Gruppenmitgliedes) eine positive Auswirkung auf die Intensität der wechselseitigen Kommunikation zwischen den verschiedenen Organisationsebenen ausübt, wodurch die Integration der einzelnen Gruppen in die Gesamtorganisation gewährleistet sein soll.[1]

1.5.3.2.6 Einflüsse bei der Wahl der Organisationsform für die Unternehmung

Kieser und Kubicek stellen die Einflussfaktoren, die sie in drei Obergruppen gegliedert haben, dar.[2]

Dimensionen der internen Situation

- Leistungsprogramm
- Grösse
- Fertigungstechnologie
- Informationstechnologie
- Rechtsform und Eigentumsverhältnisse
- Alter der Organisation
- Art der Gründung
- Entwicklungsstadium der Organisation

Aufgabenspezifische Umwelt

- Konkurrenzverhältnisse
- Kundenstruktur
- Technologische Dynamik

---

1 Siehe dazu Meyer, F. und Stopp, U., Organisationslehre, S. 118.
2 Kieser, A. und Kubicek, H., Organisation, S. 191.

Globale Umwelt[1]

- Gesellschaftliche Bedingungen
- Kulturelle Bedingungen

---

1 Kieser und Kubicek zeigen die empirisch erforschten Wirkungen der Einflussgrössen auf die Organisationsstruktur, deren Spezialisierung und die Koordination innerhalb der Organisation auf. S. 177ff.
Unter Spezialisierung verstehen sie die Form der Arbeitsteilung, bei der Teilaufgaben unterschiedlicher Art entstehen. S. 51.
Unter Koordination S. 74 verstehen die Autoren die Ausrichtung der Leistungen der einzelnen Organisationsmitglieder auf die einzelnen Organisationsziele. Regelungen, die sich auf die Abstimmung arbeitsteiliger Prozesse und die Ausrichtung von Aktivitäten auf das Organisationsziel beziehen, nennen sie Koordinationsmechanismen oder Koordinationsinstrumente. Sie unterscheiden zwischen Koordination (S. 82) durch:
- persönliche Weisungen
- Selbstabstimmung
- Programme
- Pläne

Anhand der Unternehmungsgrössen werden die Ergebnisse der empirischen Forschung, wie sie Kieser und Kubicek zusammengestellt haben, kurz aufgezeigt.
Organisationsstruktur: Ein Zusammenhang zwischen Unternehmungsgrösse und Divisionalisierung konnte bisher nicht einwandfrei nachgewiesen werden. Die Untersuchungen deuten aber darauf hin, dass eine gewisse Unternehmungsgrösse für die Einführung der Divisionalisierung erreicht sein muss.
Spezialisierungsgrad: Mit der Unternehmungsgrösse korrelieren die Aufgabenteilung, die Anzahl Abteilungen und der Professionalisierungsgrad stark. Unternehmungen mit Niederlassungen haben einen ihrer Gesamtgrösse entsprechenden niedrigen Spezialisierungsgrad, während Tochtergesellschaften - in Anlehnung an ihre Mutter - einen relativ hohen Spezialisierungsgrad aufweisen.
Koordination: Die Unternehmungsgrösse korreliert sehr stark mit der Standardisierung und Formalisierung, während Kieser in einer Untersuchung für die Planung den Korrelationskoeffizienten von 0,23 erhielt. Sehr interessant sind die Ergebnisse der Untersuchungen über den Zusammenhang zwischen Unternehmungsgrössen und Entscheidungsdelegation. Der Koeffizient ist nur schwach positiv. Die Autoren führen dies darauf zurück, dass die Entscheidungsdelegation das Risiko für die Organisationsleitung mit sich bringt, womit die Unternehmungspolitik unterlaufen wird. Logischerweise nimmt die Bereitschaft zur Entscheidungsdelegation - wie auch empirisch nachgewiesen - mit der Höhe der angewendeten technokratischen Koordinationsmechanismen (z.B. bessere Kontrollmöglichkeiten) zu.

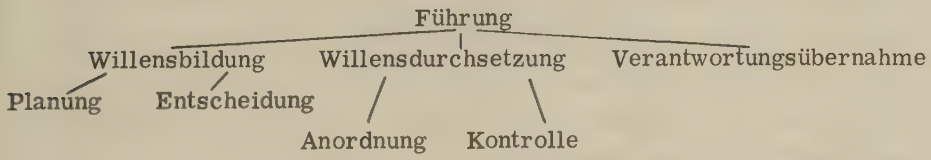
1.5.3.2.7 Führung

Wir haben gesehen, dass sich sämtliche Tätigkeiten innerhalb der Unternehmung letztlich an den aus der Unternehmungspolitik entwickelten Unternehmungszielen orientieren müssen. Das Unternehmungsziel kann mit dem Organisationsziel[1] von Kieser und Kubicek gleichgesetzt werden. "Ein Organisationsziel ist die aus mehreren, teilweise miteinander konfliktierenden Zielelementen bestehende Vorstellung über den für die Zukunft anzustrebenden Zustand der Organisation, die eine Gruppe von Organisationsmitgliedern für einen bestimmten Zeitraum u.U. gegen die Vorstellung anderer Organisationsmitglieder durchgesetzt hat."[2] Die sich durchsetzende Gruppe bezeichnen die Autoren als Kerngruppe. Die Kerngruppe wird zur Durchsetzung des Organisationszieles einen ihr angemessen erscheinenden Führungsstil anwenden. Bevor auf den Führungsstil eingegangen wird, muss der Führungsbegriff erläutert werden.

Hahn versteht unter Führung "die Willensbildung und Willensdurchsetzung gegenüber anderen (weisungsgebundenen) Personen zur Erreichung eines oder mehrerer Ziele - unter Uebernahme der hiermit verbundenen Verantwortung."[3]

Auch Rühli[4] versteht den Führungsbegriff - ohne die ausdrückliche Erwähnung der Verantwortungsübernahme - wie Hahn.

Führung besteht damit aus folgenden Elementen



1 Müller, W.R., Ziele, S. 3.
2 Kieser, A. und Kubicek, H., Organisation, S. 7.
3 Hahn, D., PuK, S. 12.
4 Rühli, E., Beiträge, S. 10.

Die explizite Aufführung der Verantwortungsübernahme rundet den Führungsbegriff erst ab, da die letzte Konsequenz der Führung die Anerkennung der durch den Führungsprozess erzielten Ergebnisse durch den Führenden ist.

Führungsstil:

Innerhalb der möglichen Führungsstile können zwei Extrempunkte bestimmt werden: der autoritäre und der kooperative Führungsstil. Häusler hat in zwei Tabellen die möglichen Führungsstile, das mögliche Führungsverhalten und die Auswirkungen der Führungsstile übersichtlich dargestellt. (Abbildungen 12 + 13, S. 37, 38).

Interessant ist, dass bisher alle Versuche scheiterten, die Ueberlegenheit eines Führungsstils nachzuweisen.[1] Empirische Untersuchungen haben ergeben, dass sowohl ein demokratischer als auch ein autoritärer Führungsstil in der Lage sind, die Produktivität von Angestellten zu erhöhen. Vroom kommt zum Schluss, dass es wohl von der Situation der Arbeitsgruppe abhängt, welcher Führungsstil sich als effizient erweist.[2]

Auch Häusler stellt fest, "eine eindeutige Korrelation zwischen Führungsstil und Leistung ohne Berücksichtigung der Situationsfaktoren wird es nicht geben können."[3]

1.5.3.3 Ablauforganisation

Nachdem die Unternehmung durch die Aufbauorganisation strukturiert worden ist, d.h. die Aufgaben auf die Bereiche und Abteilungen verteilt worden sind, sind noch die vielen Aktivitäten, die zur Lösung der übertragenen Aufgaben erfüllt werden müssen, in ein sinnvolles zeitliches Hinter- und Nebeneinander zu bringen.

---

1 Kieser, A. und Kubicek, H., Organisation, S. 381.
2 Vroom, V.H., Work, S. 214.
3 Häusler, J., Grundfragen, S. 94.

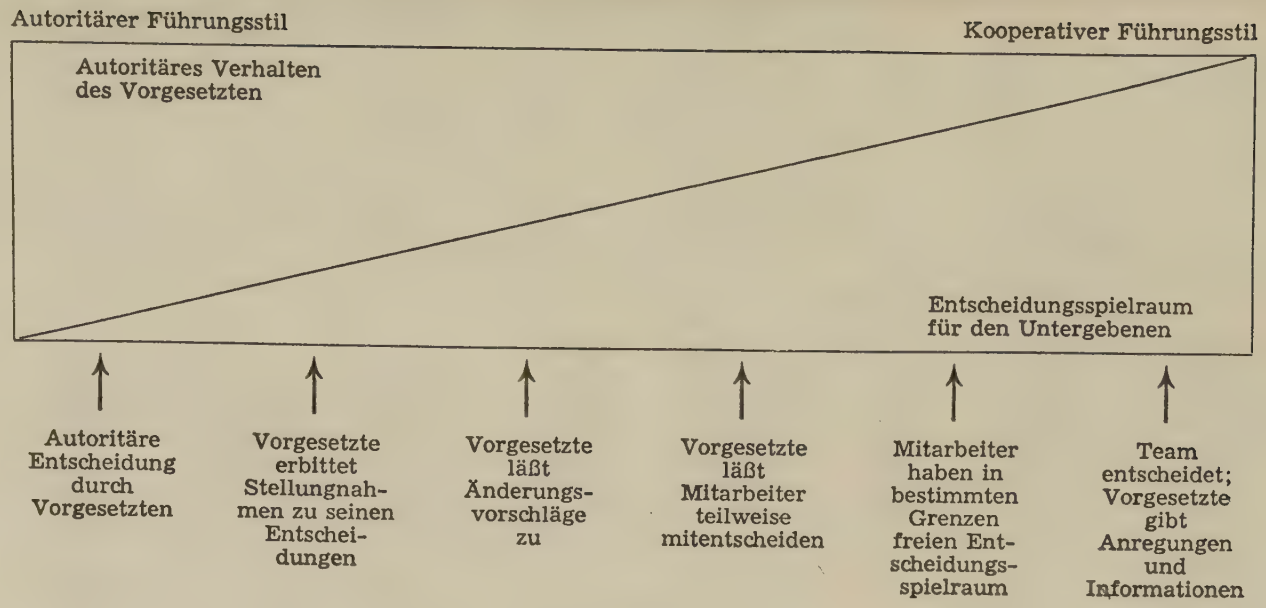


Abb. 12:[1] Führungsstile und Führungsverhalten

1 Häusler, J., Grundfragen, S. 88.

	Autoritäre Führungsstile				Kooperative Führungsstile		
Führer-verhalten	Befehl	Anordnung	Spezieller Allgemeiner Auftrag		Empfehlung	Anregung	Information
Art der Autoritäts-ausübung	Absolute Überwachung der Mitarbeiter		Weitgehende Kontrolle der Mitarbeiter		Steuerung der Mitarbeiter		Rück-meldung der Ergeb-nisse durch die Mit-arbeiter
Mit-arbeiter-verhalten	Exakte Ausführung des Befehls. Keine Ent-scheidungs-alternativen	Ausführung der Anordnung mit geringem Ermessens-spielraum	Entschei-dungs-freiheit in unwesent-lichen Detail-fragen	Entschei-dungs-freiheit bei der Wahl der Mittel zur Durch-führung des Auftrages	Bedingte Entschei-dungs-freiheit. Lenkung der Ent-scheidun-gen durch die Empfehlung	Bedingte Entschei-dungs-freiheit. Beeinflus-sung der Entschei-dungen durch die Anregung	Entschei-dungs-freiheit wird durch Informa-tionen nicht beein-trächtigt
Verant-wortung	Verantwortung beim Vorgesetzten				Verantwortung delegiert an die Mitarbeiter		

Abb. 13:[2] Auswirkung der Führungsstile

2 Häusler, J., Grundfragen, S. 89.

Mit der organisatorischen Festlegung von Arbeitsabläufen im Betrieb soll folgendes erreicht werden:[1]

- Sicherung des zweckmässigsten und wirtschaftlichsten Handlungsvollzuges, z.B. durch Vermeidung überflüssiger Wege.
- Bestmögliche Abstimmung der zeitlichen Arbeitsfolge bei den verschiedenen Bearbeitungsstellen zwecks Erzielung einer optimalen Durchlaufzeit aller Arbeitsobjekte und Gewährleistung einer möglichst gleichmässigen Belastung aller Aufgabenträger.

1.5.3.4 Unternehmungsformen

1.5.3.4.1 Wahl der Unternehmungsform

Die Wahl der Unternehmungsform bildet den rechtlichen Rahmen für die Unternehmung. In der Schweiz sind folgende Unternehmungsformen anzutreffen:[2]

- Personenunternehmung
  - Einzelfirma
  - Kollektivgesellschaft
  - Kommanditgesellschaft
- Kapitalunternehmungen
  - Aktiengesellschaft
  - Gesellschaft mit beschränkter Haftung
  - Kommanditaktiengesellschaft
- Genossenschaften
  - Selbsthilfegenossenschaft
  - Erwerbsgenossenschaft

---

1 Meyer, F. und Stopp, U., Organisationslehre, S. 128.
2 Boemle, M., Unternehmungsfinanzierung, S. 118.

"Die Verschiedenheit der Unternehmungsformen beruht vor allem auf der Kapitalstruktur der Unternehmung sowie der Stellung der Eigenkapitalgeber innerhalb der Unternehmung."[1]
Aus diesem Umstand leiten sich auch die hauptsächlichsten Kriterien für die Wahl der Unternehmungsform ab.[2]

- Haftungsverhältnisse
- Ausübung der Unternehmensfunktion
- Finanzierungsmöglichkeiten

1.5.3.4.2 Haftungsverhältnisse

Bei einer Personengesellschaft haftet der Unternehmer mit seinem gesamten Vermögen (Ausnahme: Kommanditär), während er dies bei der Kapitalgesellschaft nur mit dem gezeichneten Eigenkapital tut. Für den Unternehmer geht es hier um die Risikobeschränkung.

1.5.3.4.3 Ausübung der Unternehmerfunktion

"Bei den Personenunternehmungen steht die Führungsberechtigung in engem Zusammenhang mit der rechtlichen Haftung und damit dem Tragen des Unternehmerrisikos." "Bei den Kapitalunternehmungen ist die Verbindung von Eigentum und Unternehmungsführung immer lockerer geworden. Entscheidungsbefugnis und Haftung mit eigenem Kapital sind nicht mehr in einer Person vereinigt."[3]

---

1 Löffelholz, J., Repetitorium, S. 119.
2 Boemle führt noch weitere Kriterien, nämlich die Uebertragbarkeit der Beteiligung, die steuerliche Belastung und besondere Aufwendungen an.
3 Boemle, M., Unternehmungsfinanzierung, S. 119.

1.5.3.4.4 Finanzierungsmöglichkeiten

In den Personenunternehmungen ist die Eigenkapitalbasis in der Regel recht schmal, da z.B. nur eine Familie als Kapitalgeber auftritt. Darunter leidet die Kreditfähigkeit der Unternehmung, da ein wichtiges Kriterium bei der Vergabe von Krediten die ausreichende Eigenkapitalbasis ist.

1.5.4 Leistungsangebot der Unternehmungen

Das Leistungsangebot der Unternehmungen kann wegen der Vielfalt nicht umfassend und detailliert dargestellt werden. Aus diesem Grunde empfiehlt sich eine Einteilung der Unternehmungen nach dem Charakter des Leistungsangebotes.
Die nachstehende Tabelle S. 41 ist in Anlehnung an Wöhe einerseits sowie an Kieser und Kubicek andererseits entwickelt worden.[1,2]

1.6 Klein- und Mittelbetriebe

1.6.1 Abgrenzung des Klein- und Mittelbetriebes gegenüber dem Grossbetrieb

Die Abgrenzung erfolgt sicherlich - wie es schon in den Bezeichnungen ausgedrückt wird - über die Grösse der Unternehmungen. Wie die nachfolgend zitierten Autoren feststellen, gibt es aber keine eindeutige Einheit, durch die eine klare Abgrenzung der Begriffe ermöglicht würde. Hugentobler zählt folgende Möglichkeiten von Massstäben auf; Umsatz, Anzahl Beschäftigter, Betriebsfläche in m^2

1 Wöhe, G., Betriebswirtschaftslehre, S. 15.
2 Kieser, A. und Kubicek, H., Organisation, S. 207.

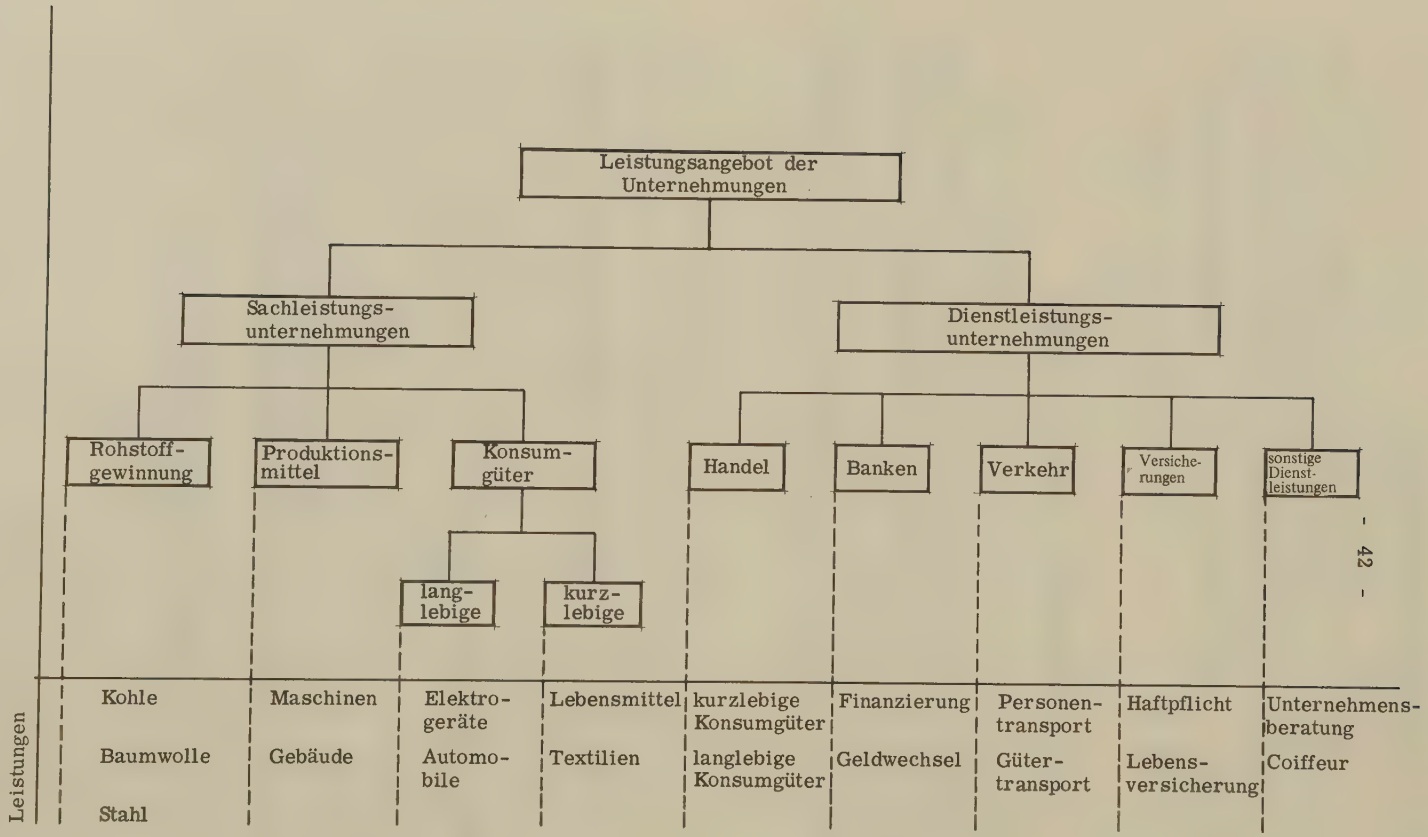


Abb. 14: Leistungsangebot der Unternehmungen

- 42 -

und das investierte Kapital.[1] Kieser und Kubicek führen u.a. als mögliche Massstäbe die Zahl der Mitarbeiter, den Umsatz, das Anlagevermögen und die Bilanzsumme auf.[2]. Beide Autoren legen sich auf die Anzahl Mitarbeiter fest. Bei den Autoren spielen bei der Wahl des Massstabes sicherlich die engen Beziehungen zwischen der Anzahl Mitarbeiter und ihren Untersuchungsgegenständen - Personalführung in Klein- und Mittelbetrieben einerseits und die Organisationsstruktur andererseits - eine gewichtige Rolle.

Hill bezeichnet Unternehmungen, in denen alle Angestellten nur einem Chef unterstellt sind, als kleine Unternehmungen.[3] Dies kann bis zu etwa 20 Mitarbeitern der Fall sein. Als mittelgrosse Betriebe bezeichnet er Unternehmungen, die eine vornehmlich nach Aufgabenbereichen (z.B. Produktion, Verkauf, Administration) gegliederte Abteilungsstruktur und evt. Unterabteilungen und Zweigbetriebe aufweisen. Die Mitarbeiterzahl beträgt bis zu 1000 Personen. Die Definition nach der Organisationsstruktur mag für die Kleinunternehmungen in hohem Masse zutreffen, für Mittelbetriebe - besonders mit bis zu 1000 Mitarbeitern - halten wir diese Einteilung für zu grob, denn wir vermuten, dass viele Unternehmungen in diesem Bereich unter dem Druck der Ereignisse - verschärfter Wettbewerb - ihre Organisationsstrukturen den Erfordernissen des Marktes entsprechend z.B. in eine Matrix- oder Spartenorganisation umgewandelt haben, oder dies in näherer Zunkunft tun werden.[4] In seiner Erhebung über mittlere und kleinere Unternehmungen hat z.B. der Vorort des Schweizerischen Handels- und Industrie-Vereins (kurz Vorort) die untere Grenze der befragten Firmen bei 20 Beschäftigten und die obere Grenze bei 300 Beschäftigten festgelegt.[5]

---

1 Hugentobler, W., Personalführung, S. 15.
2 Kieser, A. und Kubicek, H., Organisation, S. 221.
3 Hill, W., Klein- und Mittelbetriebe, S. 2.
4 Blohm, H. und Seppeler, W., Impulse, S. 65.
5 Enquete des Vororts betreffend Mittlere und Kleinere Fabrikationsunternehmungen.
Nr. 1 Auswertung von Fragebogen A, Nr. 2 Zur Finanzierung mittlerer und kleinerer Industrieunternehmungen, Nr. 3 Führungsprobleme
(Fortsetzung v. Fussnote 5, S. 43)

Da die Zahl der möglichen Abgrenzungskriterien gross, deren Operationalität aber klein ist, sollte man versuchen, eine Abgrenzungsgrösse aus dem Untersuchungsgegenstand abzuleiten, um wenigstens für den Bereich der Arbeit eine operationale Abgrenzung zu erhalten. Als eine Grösse aus dem Bereich der Planung bietet sich der Planungsaufwand, ausgedrückt in Mannstunden pro Jahr, an. So könnte dann gesagt werden: Vom Planungsaufwand her gehört die Unternehmung zu den kleineren, mittleren oder grossen. Damit der Planungsaufwand aber als Abgrenzungskriterium angewendet werden kann, muss er einige Bedingungen erfüllen. In jedem Betrieb ist das gleiche Planungssystem anzuwenden, alle Aspekte funktionaler, institutionaler und instrumentaler Art müssen im Sinne des Planungssystems optimal eingesetzt sein, und die Effizienz der am Planungsprozess Beteiligten muss dieselbe sein. Diese Bedingungen sind praktisch nicht erfüllbar und deshalb fällt der Planungsaufwand als Abgrenzungskriterium aus. Auch andere mögliche Grössen aus dem Planungsbereich, z.B. Anzahl Planungsorgane, Anzahl Pläne, Anzahl Planungsaufgaben oder der benötigte Informationsaufwand, sind nicht operational, da ihre Inhalte nicht in jedem Betrieb vergleichbar gestaltet werden können.

---

im Klein- und Mittelbetrieb, Nr. 4 Zur Wettbewerbslage mittlerer und kleinerer Industrieunternehmungen, Nr. 5 Die Einflüsse aus dem politischen und gesellschaftlichen Bereich.

Die Enquete wurde in den Monaten Mai und Juni 1974 durchgeführt. Der der Erhebung zu Grunde liegende Fragebogen wurde von einer vom Vorort eingesetzten Arbeitsgruppe (Mitglieder des Vorortes und Mitglieder anderer Verbände) entworfen. Befragt wurden Fabrikationsbetriebe. Leider enthält er keine Fragen zum Unternehmungsleitbild, der Unternehmungsplanung (ausser Budget) zur Organisationsstruktur und zur Innovation.

Da eine saubere Abgrenzung nicht zu erreichen ist, wird hier auf die Anzahl der Beschäftigten abgestellt, denn diese Zahl ist einigermassen verifizierbar.[1]

Für Kleinbetriebe übernehmen wir die Abgrenzung von Hill (bis 20 Mitarbeiter).[2] Die Abgrenzung des Mittelbetriebes gegenüber dem Grossunternehmen ist noch willkürlicher. Um aber in etwa eine Eingrenzung vorzunehmen, liegt u.E. die Grenze bei 500 Mitarbeitern.[3]

---

1 Die Problematik dieses Definitionskriteriums zeigt sich z.B. an der Einstufung einer ausserordentlich kapitalintensiven Unternehmung. Ist z.B. ein Atomkraftwerk mit seiner verhältnismässig geringen Mitarbeiterzahl ein Mittelbetrieb, oder ist es aufgrund seiner Kapitalintensität und/oder seiner wirtschaftlichen und politischen Bedeutung für die Region ein Grossbetrieb?

2 Hill, W., Klein- und Mittelbetriebe, S. 2.

3 Hruschka, E., Wettbewerbschanchen, S. 4.
In seiner Tabelle fasst E. Hruschka noch weitere Unterteilungen verschiedener staatlicher Stellen und Autoren nach der Beschäftigungszahl der Unternehmungen zusammen.

	Anzahl der Beschäftigten		
	Kleinbetrieb	Mittelbetrieb	Grossbetrieb
Deutsche Statistik	1 - 49	50 - 499	500 u.mehr
Oesterreichische Statistik	1 - 9	10 - 100	101 u.mehr
Schweizerische Statistik	1 - 20	21 - 100	101 u.mehr
USA Small Business Administration	1 - 250		über 250
Sieber	1 - 50	51 - 500	501 u.mehr
Siegwart	1 - 100	101 - 1000	1001 u.mehr
Wernet	1 - 19	20 - 199	200 u.mehr

Die Interpretation dieser Tabelle lässt erkennen, dass es bis heute keine auch nur annähernd einheitliche, wissenschaftlich begründete Abgrenzung der einzelnen Betriebsgrössen gibt.

1.6.2 Leistungsangebot der Klein- und Mittelbetriebe

Das Spektrum der Leistungen umfasst praktisch alle in der Tabelle "Leistungsangebote der Unternehmungen" S.42 aufgeführten Bereiche. Dies bedeutet, dass sich die ganze Vielfalt der verschiedenen Gütererzeugungs- und Dienstleistungsbranchen im Leistungsangebot der Klein- und Mittelbetriebe widerspiegelt. Dieses umfasst also den einfachen Handwerks- und Detailhandelsbetrieb, wie auch den weltbekannten Hersteller von Spezialgütern mit höchstem Entwicklungs- und Produktions-Know-how.[1]

Die Klein- und Mittelbetriebe treten dabei auf als

- Zulieferer zur Grossindustrie. Sie produzieren Güter, deren Eigenherstellung für die Grossbetriebe aus wirtschaftlichen Gründen ausser Frage steht.
- Produzenten von Gütern, deren Massenproduktion sich aufgrund der vorhandenen Nachfrage nicht lohnt; oder sie befriedigen neben der Massenproduktion Spezialwünsche von Kunden (z.B. Möbel).
- Produzenten von Gütern und Dienstleistungen, die im lokalen Bereich benötigt werden (z.B. Handwerksbetriebe, Detailhandel, Gastgewerbe etc.).

1.6.3 Bedeutung der Klein- und Mittelbetriebe

Durch die Anzahl und die Aufgaben, die die Klein- und Mittelbetriebe innerhalb der schweizerischen Volkswirtschaft übernehmen, lässt sich am besten deren Bedeutung dokumentieren,[2] obwohl damit die zunehmen-

---

1 Hill, W., Klein- und Mittelbetriebe, S. 3.

2 Johnson, T.W., Growth, S. 18.
Johnson weist auf einen anderen Aspekt der Bedeutung der Klein- und Mittelbetriebe in USA für das gesamte private Unternehmungssystem hin. "To say that American small business does not have a future would be tantamount to saying that America itself - the privat enterprise system as we know it today - has no future. Almost all the present-day large industrial and commercial empires developed from humble and small beginning. Similarly the small business of today is the big business of tomorrow."

de Bedeutung des Anteils der Grossbetriebe am Gesamtumsatz bzw. an der Gesamtproduktion nicht zum Ausdruck kommt.[1]

1.6.3.1 Anzahl der Klein- und Mittelbetriebe in der Schweiz

Grössenklasse (Anzahl Beschäftigte)	Anzahl Betriebe	Total Beschäftigte[2] Beschäftigte	in % vom Total*
1 - 9	210794	575385	24
10 - 19	18328	245617	11
1 - 19	229122	821002	35*
20 - 100	15662	628680	26
100 - 999	3121	695853	30
20 - 999	18783	1324533	56*
über 1000	106	222729	9*
Total	248011	2368264	100*

In dieser Statistik sind Doppelzählungen enthalten, da alle Teil- und Zweigbetriebe einzeln gezählt wurden. Hill nimmt an, dass es ca. 150 000 kleine und ca. 15 000 mittlere Unternehmungen in der Schweiz gibt.[3] In diesen Betrieben werden ca. 60% aller Berufstätigen beschäftigt, während sich die anderen auf die Grossbetriebe, die öffentlichen Dienste und die Landwirtschaft verteilen.

1 Walthard, F.P., Klein- und Mittelbetriebe, S. 6.
2 Hill, W., Klein- und Mittelbetriebe, S. 2.
3 Hill, W., Unternehmungsplanung, S. 3.

Diese Verhältnisse liegen in den EG-Ländern[1] und den USA[2] ähnlich.

1.6.3.2 Aufgaben der Klein- und Mittelbetriebe

In einer arbeitsteiligen Volkswirtschaft erbringen die Klein- und Mittelbetriebe all diejenigen zur Bedürfnisbefriedigung benötigten Güter und Dienstleistungen, die die öffentliche Hand und die Grossbetriebe aus wirtschaftlichen oder anderen Gründen nicht erbringen können oder wollen.

1.6.4. Besondere Charakteristika der Klein- und Mittelbetriebe

Die Klein- und Mittelbetriebe unterliegen den gleichen wirtschaftlichen Gesetzmässigkeiten zur Wahrung der Existenzberechtigung wie die Grossbetriebe.
Es lassen sich aber für Klein- und Mittelbetriebe einige generelle Charakteristiken herausarbeiten, die allerdings nicht für alle Unternehmungen in gleichem Masse gelten, sondern, bedingt durch die spezifischen Eigenheiten der Unternehmung und der spezifischen Marktsituation, in verschiedenen Stufen vorkommen.

1.6.4.1 Unternehmer

Die Persönlichkeit des Unternehmers prägt in hohem Masse das Gesicht der Unternehmung.[3]

---

1 Junod, W., Schwerpunkte, S. 11.
2 Tate, C.E.jr., Megginson, L.C., Scott, Ch.R.jr. und Trueblood, L.R. Successful, S. 4 und 5.
3 Smith, N.R., Enterpreneur, S. 88ff.
Smith untersucht anhand von 52 Fällen die Beziehung zwischen dem Charakter des "owner-managers", den von ihm gebauten Typ Unternehmung und dem Wachstum dieser Unternehmung. Smith weist nach, dass zwischen dem von ihm gewählten Unternehmertyp, den von ihnen geschaffenen Unternehmungen und dem Wachstum charakteristische Beziehungen bestehen. (Siehe besonders S. 88, 100, 101).

Dieser Umstand ergibt sich zum einen aus der Personalunion von Eigentümer und Geschäftsleiter und zum anderen aus der Tatsache, dass sich bei einem kleineren Personalbestand Unternehmer und Mitarbeiter gegenseitig kennen.

Durch die Personalunion Eigentümer und Geschäftsleiter wird in der Regel mit dem wirtschaftlichen auch der gesellschaftliche Erfolg gekoppelt sein. Diese Tatsachen stellen für den Unternehmer in Klein- und Mittelbetrieben einen doppelten Ansporn, aber auch eine doppelte Gefahr im Falle eines wirtschaftlichen Misserfolges, dar. In vielen Fällen zieht er daraus die hier angedeuteten Schlüsse:

- totaler persönlicher Einsatz für das Geschäft.
- Neben den eigentlichen Führungsaufgaben erledigt er noch sehr viele Fachaufgaben (Nur auf sich selbst ist Verlass).[1] Dies führt zu der häufig in Klein- und Mittelbetrieben anzutreffenden Arbeitsüberlastung des Besitzers.

---

1 Hugentobler, W., Personalführung, S. 19.

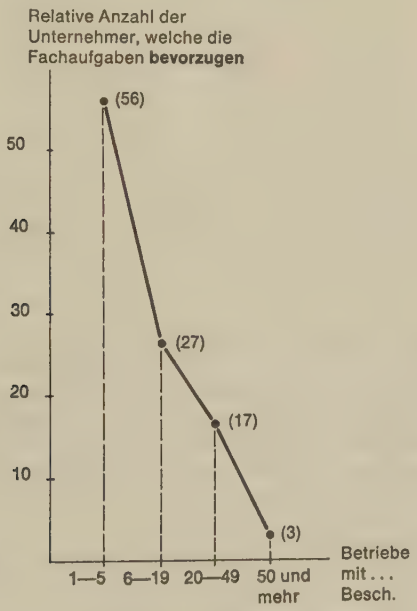


Abb. 15: Aufgabenaufteilung/Unternehmer

(Fortsetzung v. Fussnote 1, S. 49)

- Er setzt seinen Führungsstil durch und baut sich ein Kader auf, das eher seiner persönlichen Mentalität als den geschäftlichen Notwendigkeiten entspricht.
- Er betrachtet wichtige Unternehmensentscheide als seine Privatsache.

1.6.4.2 Geschäftsleitung

Zusammensetzung der obersten Geschäftsleitung in Klein- und Mittelbetrieben.

Aus der Enquete des Vororts geht hervor, dass sich die Geschäftsleitungen der befragten 533 Firmen wie folgt zusammensetzen:[1]

Leitung durch / Anzahl Beschäftigte	eine Person	mehrere Personen	Total
1 - 49 Pers.	65 = 41%	94 = 59%	159 = 100%
50 - 149 Pers.	67 = 29%	166 = 71%	233 = 100%
150 - 300 Pers.	26 = 18%	115 = 82%	141 = 100%
	158 = 29.6	375 = 70.4	533 = 100%

Dieses Ergebnis erscheint durchaus logisch und in seiner Tendenz nicht überraschend. Je grösser die Zahl der Beschäftigten, desto höher der

---

Hugentobler hat in seiner empirischen Erhebung scheinbar ein anderes Ergebnis erzielt, doch hat er nur Unternehmer befragt, die Kontakt zum Schweizerischen Institut für Unternehmerschulung im Gewerbe (SIU) haben. Diese stellen für ihn "eine bestimmte Elite" S. 213, dar. Ausserdem hat er danach gefragt, welche Aufgabe (die aus dem Führungsbereich oder die aus dem praktischen Bereich) der Unternehmer lieber erledigt S. 237. Ueber die tatsächliche Verteilung der übernommenen Aufgaben des Unternehmers kann durch diese Fragestellung u. E. kein verlässliches Bild erzielt werden.

1 Vorort, Enquete Nr. 3, S. 5ff.

prozentuale Anteil der Unternehmungen, deren Geschäftsleitung aus mehreren Personen gebildet wird. Ueberraschend allerdings ist, dass noch fast jeder fünfte Betrieb mit einer Beschäftigungszahl von 150-300 durch eine Person geführt wird.

615 Firmen beantworteten die Frage, ob die Geschäftsleitung ganz durch die besitzende Familie, durch die besitzende Familie und Aussenstehende oder ganz durch Aussenstehende ausgeübt wird wie folgt:

	nur Familie	gemischt	Aussenstehende	Total
Geschäftsleitung	291	239	85	615
Prozent	47%	39%	14%	100%

Für Klein- und Mittelbetriebe gilt also, dass die Geschäftsführung oft durch eine Person oder eine beschränkte Anzahl Mitglieder, die zum überwiegenden Teil aus der das Unternehmen besitzenden Familie stammen, gebildet wird.

1.6.4.3 Stellvertreterproblem

Die vom Vorort befragten Firmen hatten zu 50% die Nachfolgeregelung noch nicht getroffen.[1] Natürlich kann man nicht ohne weiteres sagen, dass eine Unternehmung ohne Nachfolgeregelungen auch keinen vollinformierten Stellvertreter hat. Doch es liegt die Vermutung, gerade bei Klein- und Mittelbetrieben, nahe, dass das Problem ziemlich identisch ist. Ausserdem hat die Untersuchung des Manager-Magazins ergeben, dass bei 50% der von ihm befragten Unternehmungen eine Störung des normalen Geschäftsbetriebes vorliegt, wenn ein Mitglied der Geschäftsleitung länger als drei Monate fehlt.[2] Hier liegt eine existenzbedrohende

---

1 Enquete Vororts, Enquete Nr. 3, S. 21.
2 Manager, Enquete, S. 27.

Gefahr für die Klein- und Mittelbetriebe, wenn Zielvorstellungen und geplante zukünftige Entwicklungen gedanklich im Kopf von nur einer Person fixiert sind.

1.6.4.4 Führungsstil

In der Enquete des Manager Magazins antworten lediglich 38.7% mit ja auf die Frage: "Wird in ihrem Unternehmen ein kooperativer Führungsstil im Sinne von Teamarbeit und Delegation von Verantwortung praktiziert?"[1] Diese Ja-Antworten enthielten auch noch die Alternative "soweit es die einzelnen Aufgaben zulassen". Damit muss angenommen werden, dass ein kooperativer Führungsstil bei noch wenigeren Unternehmen praktiziert wird.

1.6.4.5 Zielplanung

Eine weitere interessante Aussage findet sich in der Manager Enquete zur Frage der Zielplanung.[2] 81,3% der befragten Unternehmungen bejahen die Frage, ob eine mittelfristige Zielplanung vorliege. Aber eine Kontrolle der Zielerreichung und sich daraus ableitende Korrekturen, werden nur von 67,6% der befragten Unternehmungen durchgeführt. Jede dritte Unternehmung plant nicht oder führt die Planung nicht vollständig durch.[3]

---

1 Manager, Enquete, S. 29.
Die Manager Enquete wurde unter der wissenschaftlichen Leitung von Prof. Dr. M.E. Kamp und seiner Mitarbeiter durchgeführt. 5000 Betriebe wurden befragt und 505 Betriebe beantworteten den Fragebogen.

2 Manager, Enquete, S. 30.

3 Siehe dazu die Ausführungen zum Planungsprozess, S. 83ff.

1.6.4.6 Organisation

Die Transparenz über das Unternehmensgeschehen ist in Klein- und Mittelbetrieben im Gegensatz zu den grossen Unternehmen relativ gut. Die Organisationsstruktur weist deshalb weniger hierarchische Stufen auf. Diese "hierarchische Nähe" der führenden Mitarbeiter beinhaltet auch die Gefahr der dauernden Ueberlastung mit den Tagesproblemen. Diese Transparenz verleitet die Unternehmer allzuoft, die Probleme der einzelnen Bereiche des Unternehmens nicht konsequent zu durchdenken und zu lösen. Dies führt dazu, dass vor- oder nachgeordnete Problemkreise bei Problemlösungen nicht mit einbezogen werden.
Die Transparenz verhindert in vielen Fällen auch ein neues Ueberdenken der Effizienz der bestehenden Organisationsstrukturen oder der Ablaufstruktur, da man ja alles "fest im Griff" hat.

1.6.4.7 Kaderpersonal

Durch die Ueberlastung mit den Tagesproblemen ist es dem Kaderpersonal in der Mehrzahl der Fälle unmöglich, sich den eigentlichen Führungsaufgaben zu widmen. Erschwerend kommt hinzu, dass auch der Unternehmer im Klein- und Mittelbetrieb Fachmann seiner Branche ist und kein Fachmann in Führungsaufgaben.[1] Ihm fehlt deshalb die Motivation, sein Kaderpersonal für die eigentlichen Führungsaufgaben schulen zu lassen.
Auf der anderen Seite fühlen sich Manager nach Bewältigung der meist grossen Anfangsschwierigkeiten von den sich laufend stellenden Problemen in Klein- und Mittelbetrieben zu wenig gefordert.[2] Zudem werden sie in Familienbetrieben oft als Konkurrenten für eine Nachfolgeregelung aus der Familie angesehen.[3]

---

1 Hruschka, E., Besonderheiten, S. 239.
2 Casella, M., Teilzeit-Manager,
3 Casella, M., Teilzeit-Manager,

Diese Ausgangslage führt in den meisten Fällen zu einem Führungsmanko in Klein- und Mittelbetrieben.

1.6.4.8 Finanzierung

Den Klein- und Mittelbetrieben ist es in der Regel nicht möglich an den Kapitalmarkt zu gelangen.[1]
Die Zuführung von neuem Eigenkapital in die Unternehmung kann die Mehrheitsverhältnisse verschieben und ist deshalb in vielen Fällen unerwünscht. Somit ist der Klein- und Mittelbetrieb auf seine Selbstfinanzierungskraft angewiesen.
Diese Situation bewirkt, dass die Kapitaldecke in vielen Klein- und Mittelbetrieben sehr dünn ist, und die Durchführung an sich notwendiger grösserer Investitionsvorhaben zu Engpässen im Kapitalbereich führen.
Aus demselben Grunde können auch oft hohe Entwicklungs- und Forschungskosten von den Klein- und Mittelbetrieben nicht aufgebracht werden.

1.6.4.9 Wettbewerbsfähigkeit

Die Stärken der Klein- und Mittelbetriebe gegenüber den grossen Unternehmungen sind dort zu finden, wo es z.B. um folgendes geht:
- die Deckung eines lokalen Bedarfs
- Spezialprodukte für einen differenzierten Bedarf
- Flexibilität (Eingehen auf Kundenwünsche)
- eine Produktionsform, deren Kapazitätserweiterung kaum eine Stückkostensenkung bewirkt.[2]

---

1 Boemle, M., Unternehmungsfinanzierung, S. 119.
2 Hill, W., Unternehmungsplanung, S. 3.

Als Nachteil kann man besonders die geringe Einflussnahme auf den Markt nennen. Dies veranlasst die Unternehmungsleitungen die Gegebenheiten auf dem Markt von ihrer Seite als unveränderbar zu betrachten. Sie reagieren deshalb nur auf Aenderungen der Marktsituation, anstelle zu agieren. So verwundert es kaum, dass sehr viele Klein- und Mittelbetriebe praktisch kein durchdachtes Marketingkonzept besitzen.

1.6.4.10 Produktdifferenzierung

Gerade um eine der vermeintlichen Stärken der Klein- und Mittelbetriebe - Produktedifferenzierung - ist es aufgrund der Ergebnisse der Manager-Enquete nicht besonders gut bestellt.[1] 50.9% der Unternehmungen erstellen vollkommen identische Güter wie einer oder mehrere ihrer Konkurrenten. Allerdings sind es in der Investitionsgüterindustrie nur ca. 39.8%. Dies ist noch immer ein sehr hoher Anteil, denn gerade in diesem Sektor sollten, bedingt durch rasche Adaption von technischen Fortschritten, Produktedifferenzierungen möglich sein.

---

1 Manager, Enquete, S. 18.

2 PLANUNG

2.1 Planungsbegriff

2.1.1 Planungsdefinition

In seiner Arbeit "Planungskonzeptionen schweizerischer Unternehmungen" hat Haas eine umfassende Auswahl von Planungsdefinitionen verschiedener Autoren zusammengestellt.[1] Man geht also in der Literatur nicht von einer einheitlichen Planungsdefinition aus.
Gälweiler gibt eine allgemeingültige Planungsdefinition.[2]

Planung heisst:

"1.) etwas, was vor einem liegt, d.h., künftige Gegebenheiten und Zusammenhänge so weit wie möglich übersehbar oder überschaubar zu machen,

2.) das eigene Entscheiden und Handeln auf ein gewolltes Ziel hin möglichst reibungslos gestalten zu können. Reibungslos heisst dabei ohne unerwünschte Nebenwirkungen irgendwelcher Art."

In diesem Sinne ist auch die auf die Unternehmungsplanung bezogene Definition von Cappis zu interpretieren "Langfristig planen heisst, aufgrund einer umfassenden Analyse des Unternehmens und seiner Umwelt langfristige Ziele festlegen und durch zielgerichtete Massnahmen in der Gegenwart die Zukunft mitbestimmen."[3]
Auch Rühli definiert den Unternehmungsplanungsbegriff in diesem Sinne.[4]

"Planung bedeutet, dass
- Ziele herausgearbeitet
- Massnahmen gesucht und durchdacht, sowie
- Mitteleinsätze geprüft werden.

---

1 Haas, M.O., Planungskonzeption, S. 16ff.
2 Gälweiler, A., Unternehmungsplanung, S. 15.
3 Cappis, M.C., Planung im Industriebetrieb, S. 289.
4 Rühli, E., Beiträge, S. 50.

Dabei basiert man auf
- Verhaltensnormen
- Umweltserwartungen (Prognosen) und
- Gegebenheiten in der eigenen Unternehmung."

Drucker definiert wie folgt: "Planning deals with the futurity of present decisions, it is the continuous process of making present entrepreneurial (risk taking) decisions systematically and with the best possible knowledge of their futurity, organizing systematically the efforts needed to carry out these decisions, and measuring the results of these decision against the expectations through organized systematic feedback."[1]

2.1.2 Zweck der Unternehmungsplanung

Gälweiler bezeichnet es als den Zweck der Unternehmungsplanung,[2]
- vor allem bessere Ergebnisse, das heisst, eine höhere Effizienz im Entscheiden und Handeln, zu erreichen
- eine bessere Ausrichtung des Tuns und Handelns aller Organe, Disziplinen, Funktionen, Abteilungen und Mitarbeiter im Unternehmen auf die Ziele des Unternehmens zu erreichen,
- dass letztlich immer das erreicht werde und dabei herauskomme, was man am Anfang gewollt und auch auf breiter Basis erarbeitet hat,
- das alles über ein Vor - sich - hin - Führen, Vor - sich - hin - Entscheiden und Vor - sich - hin - Handeln nicht den Zufälligkeiten und den Launen der jeweiligen Situation überlassen bleibe.

---

1 Drucker, P.F., Planning, S. 240.
2 Gälweiler, A., Unternehmungsplanung, S. 25.

Sie - die Planung - sollte dazu verhelfen, dass das Unternehmen rechtzeitig neue Betätigungsmöglichkeiten in der optimalen Marketing-, Produktions-, Personal- und Finanzstruktur wahrnehmen kann. Im Mittelpunkt aller Planungsanstrengungen steht damit das Wollen, heute Entscheidungen zu treffen, die das Morgen gestalten. Die Planungsinstrumentarien sind daher so aufgebaut, dass bei aller Notwendigkeit zur kurzfristig angelegten Steuerung der langfristige Zukunftsaspekt Entscheidungsgrundlage ist.[1]
Aus beiden Zielvorstellungen kann abgeleitet werden, dass die Zukunft der Unternehmung durch richtige Entscheide in der Gegenwart, deren Auswirkungen erst in der Zukunft für das Unternehmen relevant werden, gesichert werden soll.

2.1.3 Wesen der Planung

"Die Planung ist ein geistiger Prozess. Die planenden Tätigkeiten vollziehen sich in der abstrakten Welt des Geistes und alle Aussagen und Erkenntnisse über die Zukunft haben unvermeidbarer Weise stets einen rein abstrakten Charakter."[2]
Gälweiler weist weiter darauf hin, "dass in unserer Erziehung und Ausbildung die geistigen Arbeitsweisen bislang fast ausschliesslich auf die Analyse vergangener Phänomene ausgerichtet waren. Das Wissen und die Erfahrung über zuverlässige zukunftsorientierte Arbeitsweisen ist deshalb noch relativ gering."[3]
Hierin besteht ein wesentlicher Grund, warum die Planung bei vielen Menschen auf Ablehnung stösst, denn es wird eine Geisteshaltung verlangt, die man nicht gelernt hat.

---

1 Grünewald, H.G., PuK, S. 709.
2 Gälweiler, A., Unternehmungsplanung, S. 18.
3 Gälweiler, A., Unternehmungsplanung, S. 18.

Dieser geistige Prozess darf sich aber nicht darin erschöpfen, dass man sich nur Gedanken über die Zukunft des Unternehmens macht. "Es geht bei der Planung letztlich nicht um die gedankliche Bewältigung der Zukunft, sondern um die systematische und fundierte Erarbeitung der bestmöglichen konkreten Ziele und der notwendigen Aktionen für das bessere Zurechtkommen in ihr, für ihre reale Bewältigung."[1]

Die Einflussfaktoren zur Erarbeitung der konkreten Ziele und der Aktionen sind für jede Unternehmung anders, ja sie sind für eine Unternehmung selbst nur für einen gewissen relativ kurzen Zeitraum gültig. Selbst wenn sich die Einflussfaktoren objektiv nicht ändern, können sie von der gleichen Person zu verschiedenen Zeiten aufgrund anderer Einflüsse unterschiedlich, d.h. subjektiv, beurteilt werden. Folglich muss der Planungsprozess immer wiederholt werden, und trotz aller Wiederholungen, werden immer neue Elemente auftauchen und damit neue Probleme. Der Planungsprozess ist ungeheuer lebendig und die ihn bestimmenden Elemente variieren in kurzer Zeit sehr stark. Dies ist sicherlich auch ein Grund, weshalb viele mathematischen Ansätze zur Unternehmungsplanung gescheitert sind.[2] Ausserdem ist es sicher nicht schwierig, auch in der Form hervorragend gestaltete Pläne für ein Unternehmen niederzuschreiben. Sie bleiben allerdings nur Makulatur, solange sie nicht auf dem geistigen Prozess 'Planung' beruhen. Gute, ausgestaltete Pläne bedeuten noch längst keine gute Planung und sind somit keine Gewähr für zukünftigen wirtschaftlichen Erfolg. Denn "falsche Denkergebnisse über die Vergangenheit können diese nicht mehr verändern. Falsche Denkergebnisse über die Zukunft aber führen fast zwangsläufig zu fehlerhaften und falschen Entscheidungen mit oft verhängnisvollen Wirkungen."[3]

---

1 Gälweiler, A., Unternehmungsplanung, S. 19.
2 Szyperski, N. und Welters, K., Grenzen, S. 275.
3 Gälweiler, A., Unternehmungsplanung, S. 18.

2.1.4 Falsche Planungshoffnungen

Rühli hat einige durch die Planung hervorgerufene, falsche Hoffnungen zusammengetragen.[1]

- Planung ist kein Ersatz für gute Ideen und harte Arbeit, denn Planung kann niemals Ersatz für schöpferisches Denken und initiatives Handeln sein
- Planung kann die Unsicherheit der Zukunft nicht aus der Welt schaffen, da sich problem- und situationsbedingte Unsicherheiten durch keine Methode und kein Verfahren beseitigen lassen
- Planung ist nicht die einzig mögliche Form der modernen Führung. Planung kann nur erfolgreich sein, wenn sie in einem vernünftigen Rahmen durchgeführt wird.

2.1.5 Befürchtungen zur Planung

Der fast klassische Satz von Brecht aus der Drei-Groschen-Oper "Ja, mach' nur einen Plan, sei nur ein grosses Licht - und mach' dann noch'nen zweiten Plan, geh'n tun sie beide nicht!" spiegelt im Grunde die Aengste und Befürchtungen vieler Kaderleute und Mitarbeiter in den Unternehmungen wider.
Diese Erfahrungen, die praktisch alle Personen gemacht haben, die sich mit der Einführung einer langfristigen Unternehmungsplanung beschäftigten, veranlasst leider oft Unternehmensleitungen, die gestartete Planung nach zwei Jahren wieder fallenzulassen, da sie ohnehin nicht stimme. Dabei wird vergessen, dass die Planung selbst einen Lernprozess beinhaltet, und dass die Abweichungen von Soll und Ist mit der Erfahrung immer geringer werden, insbesondere, wenn das Planungs-

---

1 Rühli, E., Beiträge, S. 49.

instrumentarium, entsprechend den Erkenntnissen aus dem Lernprozess, den spezifischen Anforderungen der Unternehmung angepasst wurde.[1] Um eben der Brecht'schen Aussage und der Frustation durch die Planung die Spitze zu nehmen, muss man die Unternehmensplanung so gestalten, dass möglichst keine Abweichungen mehr vorkommen.[2]

2.2 Die Funktionen der Planung

2.2.1 Bestimmung der Planungsfunktionen

Die Unternehmensplanung darf nie um ihrer selbst Willen betrieben werden, sondern der betriebene Aufwand muss in einem vernünftigen Verhältnis zum erwarteten Nutzen - dies bedeutet bei der Unternehmung letztlich langfristig mehr Gewinn[3] - stehen. Theoretisch wäre der Planungsaufwand optimal, wenn die zusätzliche kleinste Einheit Aufwand genau dem daraus resultierenden Nutzen entspräche (Grenznutzenüberlegung).[4]
Es ist aber praktisch unmöglich, messbare Kriterien zu finden und damit den optimalen Planungsaufwand für ein Unternehmen festzulegen.

---

1 Pilz, V.F., Orientierungspunkte, S.47.
Es besteht ein ganz bestimmter quantitativer Zusammenhang zwischen den über der Zeit kumulierten Produktionsmengen und der Entwicklung der Stückkosten: Jede Verdoppelung der im Zeitablauf kumulierten Produktionsmenge ergibt (bei konstantem Geldwert) einen 20-30% Kostenrückgang. Dieser Effekt tritt nicht nur im Produktionsbereich auf, sondern überall dort, wo Leistungen erstellt werden. Die Planung ist sicherlich eine innerbetriebliche Leistung und unterliegt daher ebenfalls dem Erfahrungskurven-Effekt. Hedley weist allerdings darauf hin, dass der Effekt der Erfahrungskurve nur auftritt, wenn durch ein gezieltes Vorgehen die entstandenen Erfahrungen auch in Massnahmen umgesetzt werden. Hedley, B., Fundamental, S. 3.

2 Gälweiler, A., Unternehmungsplanung, S. 16.

3 Koch, H., Unternehmensplanung, S. 22.
Koch weist daraufhin, dass der Umfang, in dem die Unternehmungsleitung ihre Verantwortlichkeit den Mitarbeitern, Kunden und der Oeffentlichkeit gegenüber einlöst von dem Umfang der Gewinnerzielung abhängig gemacht werden kann.

4 Argenti, J., Systematic, S. 27.

Um aber den Einsatz der Planung möglichst wirtschaftlich zu gestalten, muss die Planung innerhalb des Unternehmens folgende Funktionen erfüllen:[1]

- Ordnungsfunktion
  Planung dient der Koordination, Anpassung und Abstimmung von:
  - Unternehmungszielen, gesamtwirtschaftlichen Entwicklungstrends und verfügbaren Mitteln
  - Zielen und Tätigkeiten der einzelnen Unternehmungsbereiche.
- Leistungsfunktion
  Planung führt dort zu höheren Leistungen, wo alle Stellen in den Unternehmungen auf konkrete Teilziele hinarbeiten, an deren Fixierung sie selbst mitgewirkt haben, und mit denen sie sich deshalb identifizieren können.
- Optimierungsfunktion
  Mit der Planung wird nicht irgendeine, sondern die beste Verhaltensweise, angestrebt. Optimale Standortwahl, optimale Kapazitätsausnützung, optimale Lagerhaltung, optimaler Einsatz von Werbemitteln, optimales Produktionsprogramm sind typische Planungsprobleme.
- Sicherungsfunktion
  Die Planung soll helfen, Risiken rechtzeitig zu erkennen, auszuschalten, abzudecken und auszugleichen.
- Kreative Funktion
  Planung kann nicht darauf beschränkt bleiben, gegebene Ziele mit gegebenen Mitteln zu erreichen, vielmehr dient sie der Entwicklung neuer Ziele und neuer Ideen und ihrer Realisierung.
- Flexibilitätsfunktion
  Das Streben nach Ordnung und "planmässigem" Ablauf führt leicht zur Erstarrung und kann die Erreichung von einmal festgelegten Planzielen mit einmal eingeführten Methoden zum Selbstzweck werden lassen. Die Planung sollte aber im Gegenteil dazu beitragen, dass das Verhalten der Unternehmung neuen Zielen und sich ändernden Umweltsbedingungen gegenüber besser angepasst werden kann.

---

1 Siehe dazu Hill, W., Unternehmungsplanung, S. 10/11.

Diesen von Hill festgelegten Funktionen wird noch die Informationsfunktion hinzugefügt.

- Informationsfunktion
  Planung dient der gezielten Sammlung und Verarbeitung von Informationen in allen Unternehmungsbereichen.

2.2.2 Funktionshierarchie

2.2.2.1 Bestimmung eines Beurteilungskriteriums zur Entwicklung einer Funktionshierarchie

Oben wurde ausgeführt, dass die Erfüllung aller Funktionen für den effizienten Einsatz der Planung in der Unternehmung wichtig ist. Durch die Strukturierung der Funktionen ergeben sich daher zwangsläufig Beurteilungskriterien für die erfolgreiche Entwicklung, Einführung und Durchführung der Unternehmungsplanung.
Die Hierarchie muss aufgrund der Ziele und des Wesens der Unternehmensplanung und des bestehenden Wirtschaftssystems entwickelt werden. Das Ziel der Unternehmensplanung wurde vorher ebenso wie das Wesen der Unternehmensplanung herausgearbeitet.

Ziel - Durch richtige Entscheide in der Gegenwart die Zukunft des Unternehmens sichern.

Wesen - Die Unternehmensplanung ist ein geistiger Prozess bei dem, bei fundierter Erarbeitung, die Ziele und notwendigen Aktionen der Unternehmung für die Zukunft festgelegt werden.

Die Existenzberechtigung einer Unternehmung in der sozialen Marktwirtschaft hängt am Ende davon ab, ob ihr Leistungsangebot zur Bedürfnisbefriedigung beiträgt. Diese Bedürfnisse wandeln sich in der modernen Wirtschaft immer schneller. Dadurch wird die Marktperiode

der Produkte verkleinert.[1] Diese Erkenntnis führte zur Entwicklung des Konzeptes "Product-Life-Cycles".[2] Danach unterliegt ein Produkt einem Lebenszyklus, infolgedessen es nach und nach aus dem Markt verschwindet.[3]

2.2.2.1.1 Produktlebenszyklus

Gutermann charakterisiert die Elemente des Produktlebenszyklus wie folgt:

- Ein Produkt hat eine endliche Lebensdauer, die durch seine erstmalige Einführung im Markt und durch sein Ausscheiden definiert ist.
- Die Lebenskurve wird durch die Darstellung einer Funktion veranschaulicht, deren abhängige Variable die Zeit und deren Funktionswert der Umsatz, der Gewinn oder ein anderer Leistungsmassstab, ist.
- Die Lebensdauer lässt sich in typische Phasen einteilen (Einführungsphase, Wachstumsphase, Reifephase, Sättigungsphase, Regenerations- oder Abstiegsphase), die sich durch unterschiedliches Konsumenten- und Konkurrenzverhalten charakterisieren und somit einen differenzierten Einsatz des Marketinginstrumentariums ermöglichen.[4]

Für unsere Ueberlegungen ist es nicht wichtig, welches Ordinatenkriterium (z.B. Gewinn, nomineller Umsatz, indexbereinigter Umsatz oder Deckungsbeitrag) gewählt wird, sondern wie der generelle Verlauf des Funktionswertes in Abhängigkeit zu den 5 Phasen ist. Der Kurvenverlauf ist in der Abbildung Produktlebenskurve dargestellt.[5]

---

1 Elliger, Th., Marktperiode, S. 590ff.
2 Forrester, J.W., Industrial, S. 37ff.
3 Brokhoff, K., A Test, S. 427ff.
4 Gutermann, C., Innovationsplanungsprozess, S. 24.
5 Gutermann, C., Innovationsplanungsprozess, S. 20.

Hoffmann stellt die Marktphasen und die Merkmale eines hypothetischen Produktlebenszyklus in folgender Tabelle (siehe Seite 66) zusammen.[1]

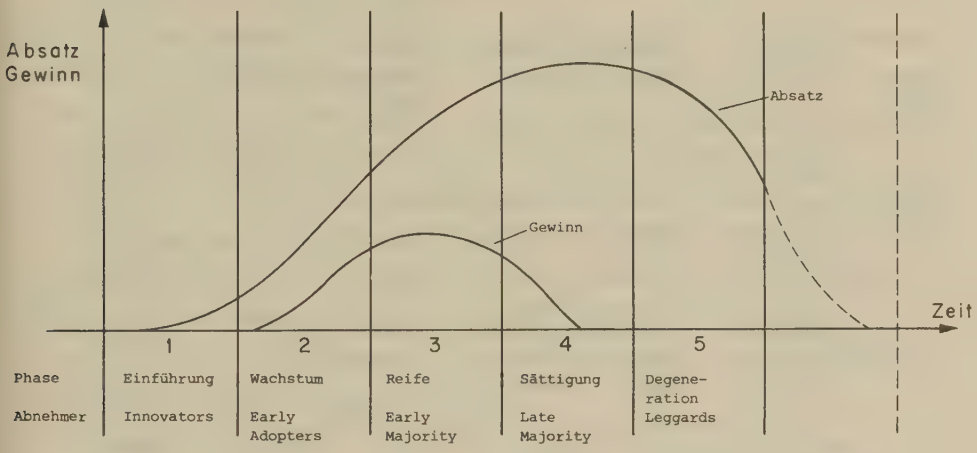


Abb. 16:[2] Produktlebenskurve

Das Konzept wurde in den sechziger und siebziger Jahren als Marketing-Konzept ausgebaut.[3] Gleichzeitig sind empirische Untersuchungen unternommen worden, um die Theorie zu untermauern und Entscheidungshilfe für die einzusetzenden Ressourcen in der Marketingstrategie eines Produktes zu erhalten.[4]

---

1 Hoffmann, K., Produktlebenszyklus, S.49.
2 Gutermann, C., Innovationsplanungsprozess, S.24.
3 z.B. Levitt, Th., Exploit, S.81ff.
Smallwood, J.E., The Product, S.29ff.
Kovac, F.J., Dague, U.F., Forecasting, S.66ff.
Siegwart, H., Produktentwicklung, S.21.
Scheuing, E.E., Gezielter, S.239ff.
4 z.B. Hoffmann, K., Produktlebenszyklus, S.48ff.
Kluyver de, C.A., Innovation, S.21ff.

Tabelle 1[1]: Zusammenfassung der Marktphasen und Merkmale eines hypothetischen Produktlebenszyklus

Merkmale / Marktphasen	Absatzentwicklung	Anbietertyp	Nachfragertyp	Marktformen der Angebotsseite	Elastizität der Nachfrage der Konsumenten
Einführung	Zunächst konstante, dann progressive Wachstumsraten	Pionierunternehmer	Innovator	Monopol	Werbung – Hoch Qualität – Hoch Preis – Niedrig Distribution – Niedrig
Wachstum	Annähernd konstante Wachstumsraten	Spontan imitierender Unternehmer	Early adopters (Frühe Annehmer)	(Teil-) Oligopol	Werbung – Hoch Qualität – Hoch Preis – Mittel Distribution – Mittel
Reife	Bis zum Wendepunkt konstante, dann degressive Wachstumsraten	Konservativer Unternehmer	Early majority (Frühe Mehrheit)	Polypol	Werbung – Mittel Qualität – Mittel Preis – Hoch Distribution – Hoch
Sättigung	Degressive Wachstumsraten bis zum Maximum, dann negative Veränderungsraten	Konservativer Unternehmer	Late majority (Späte Mehrheit)	Polypol	Werbung – Niedrig Qualität – Niedrig Preis – Hoch Distribution – Niedrig
Rückbildung	Absoluter Rückgang (Negative Veränderungsraten)	—[a]	Laggards (Unentschlossene)	Oligopol	Werbung – Niedrig Qualität – Niedrig Preis – Mittel Distribution – Niedrig

[a] In der Rückbildungsphase treten dynamische Unternehmer auf, die sich neuen Märkten zuwenden.

1 Hoffmann, K., Produktlebenszyklus, S. 49.

Nach Hoffmann haben diese empirischen Untersuchungen aber keine gesicherten Erkenntnisse über die Verbesserung der Absatzprognose und die Hilfe für die Erarbeitung optimaler Marketingstrategien gebracht.[1]

Dhalla und Yuspeh gehen sogar soweit zu behaupten, dass die Ausrichtung der Marketingstrategie auf den Produktlebenszyklus Manager dazu verleitet habe, Produkte aus dem Markt zu nehmen, die noch über mehrere Jahre profitabel gewesen wären.[2] In Zweifel wird nicht ein generell vorhandener Lebenszyklus gezogen, sondern, dass sich aus diesen Lebenszyklen messbare Gesetzmässigkeiten ableiten lassen, die dann bei der Absatzprognose und der Marketingstrategie verwertbare Entscheidungsgrundlagen liefern. So sehen auch einige Autoren die theoretischen Ueberlegungen zum Produktlebenszyklus als ein idealisierendes Erklärungsmodell an.[3]

In diesem Sinne wird der Produktlebenszyklus im folgenden Abschnitt verstanden.

2.2.2.1.2 Lebensdauer der Unternehmung und die Theorie des Produktlebenszyklus

Wenn aufgrund der Annahmen des Produktlebenszyklus auf die Lebensdauer einer Unternehmung geschlossen wird, entsteht dies unter folgenden Bedingungen, bei Konstanthalten von:

- Gewinnerwartung
- Produktepalette
- Produkt-Design

---

1 Hoffmann, K., Produktlebenszyklus, S.118.
2 Dhalla, N.K., Yuspeh, S., Forget, S.102.
3 z.B. Kotler, Ph., Phasing, S.108.
Majer, W., Lebenszyklusanalysen, S.1148.
Scheuing, E.E., Marketing, S.216.

- Marktsegmenten
- Produktions- und Organisationstechnik

das in der Abbildung 17 dargestellte Kurvenbild.

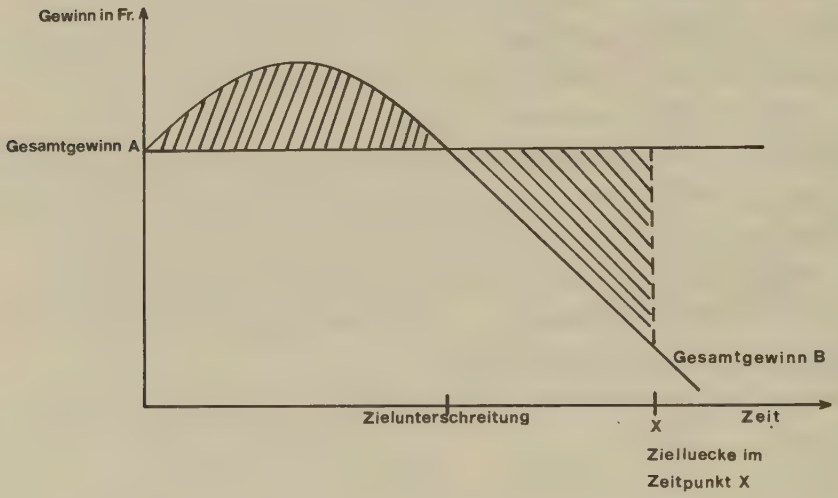


Abb. 17: Fixierung des Gesamtgewinns

Aufgrund des Verhaltens der Produkte am Markt (dokumentiert im Produktlebenszyklus) entsteht im Zeitpunkt X eine Lücke zwischen dem zu erwartenden und dem tatsächlich erzielten Gewinn.[1]
Bei einer gesteigerten Erwartungshaltung der Unternehmensleitung in bezug auf den Gesamtgewinn A wird die Lücke zwischen tatsächlichem und erzieltem Gewinn immer grösser, wie aus der Abbildung 18 hervorgeht.

---

1 Ansoff, I., Corporate, S.124.
Nach Ansoff ist diese Lücke "the discrepancy between aspiration and anticipations".
In der Abbildung 17 entspricht der Gesamtgewinn A dem erwarteten und der Gesamtgewinn B dem tatsächlich erzielten Gewinn.

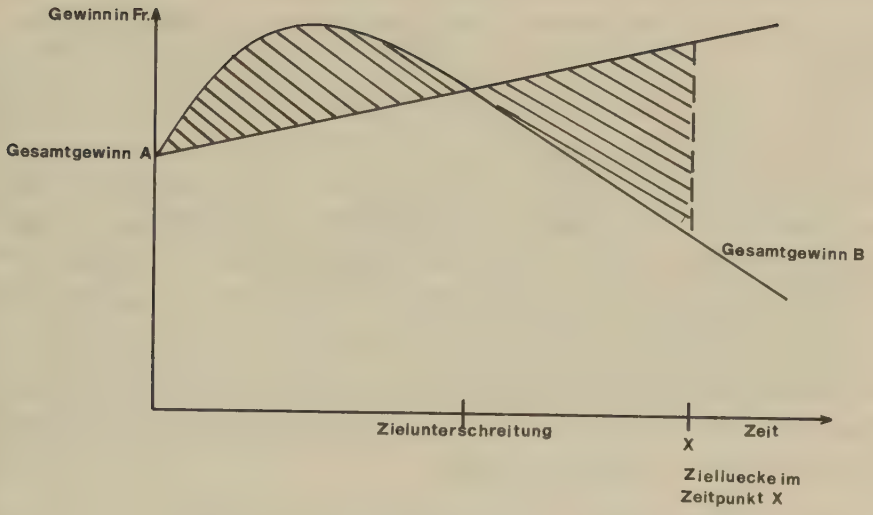


Abb. 18: Erhöhung des Gesamtgewinns

2.2.2.1.3 Ziellücke

Die Ziellücke wird in den Abbildungen 17 und 18 durch die Linie Gesamtgewinn B und Gesamtgewinn A begrenzt. Der Gesamtgewinn B stellt für Kreikebaum[1] in Anlehnung an einige amerikanische Autoren ein Momentum dar, während Ansoff[2] diese Linie als 'current forecast' bezeichnet und Ackoff[3] von einer 'reference projection' spricht. Man geht davon aus, dass keine Aktivitäten im Sinne der unter 2.2.2.1.2 aufgeführten Punkte innerhalb der Unternehmung in der Zukunft vorgenommen werden.
Der Gesamtgewinn A bezeichnet nach Ansoff die "objectives" der Unternehmensleitung.[4] Kreikebaum setzt anstelle der von der

1 Kreikebaum, H., Potentialanalyse, S.258.
2 Ansoff, I., Corporate, S.124.
3 Ackoff, R.L., A concept, S.40.
4 Ansoff, I., Corporate, S.124.

Unternehmensleitung bei Ansoff gesetzten Ziele eine Entwicklungsgrenze, die dem Unternehmen durch sein gesamtes Potential gesetzt wird.[1]

In den weiteren Ausführungen gehen wir mit Ansoff davon aus, dass sich in der Linie Gesamtgewinn A die Zielsetzungen der Unternehmensleitung dokumentieren, da die Festlegung der Entwicklungsgrenze neben den externen Determinanten (u.a. Konkurrenz, Umsatzrentabilität der Branche) durch interne Determinanten bestimmt wird, die durch die Zielsetzung des Management beeinflusst werden. Dies ist besonders bei der Festlegung des finanziellen Potentials der Fall, da dieses finanzielle Potential der Unternehmung zu einem nicht unwesentlichen Teil von dem von der Unternehmensleitung noch tolerierten Verhältnis Eigenkapital - Fremdkapital abhängt.

2.2.2.1.4 Schliessung der Ziellücke

In unseren Beispielen von der Entstehung einer Ziellücke sind wir von dem Gesamtgewinn der Unternehmung ausgegangen. Die Unternehmungsleitung kann nun zur Erhaltung oder Verbesserung der Gesamtgewinnsituation generell auf zwei Ebenen den Hebel ansetzen:

- interne Ebene
- externe Ebene

Unter der internen Ebene verstehen wir den gesamten Betriebsablauf von der Beschaffung der zur Produktion benötigten Materialien bis zur Auslieferung der Produkte an Kunden.

Unter der externen Ebene verstehen wir sämtliche Aktivitäten, die auf den Absatzmarkt bezogen sind, u.a. Wahl des Vertriebsweges, Aufbau eines Vertreternetzes, Erschliessung eines neuen Marktes, Diversifikation, Entwicklung neuer Produkte.

---

1 Kreikebaum, H., Potentialanalyse, S.258f.

Interne Ebenen

Auf der internen Ebene sind besonders Rationalisierungen im Betriebsablauf, Beseitigungen von Schwachstellen und die Wertanalyse zu nennen.[1]
Diese Lösungen sind aber im Grunde nur Verzögerer einer unausweichlich auf die Unternehmung zukommenden Ziellücke, da sich die Methoden nicht an der sich wandelnden Bedürfnisstruktur des Marktes orientieren. Es können somit auf der internen Ebene keine grundsätzlichen Beiträge zur Erhaltung der Unternehmung geleistet werden.[2]
Trotzdem darf dieser Bereich im Rahmen der Schliessung einer Ziellücke nicht vernachlässigt werden, denn er leistet immerhin einen partiellen Beitrag.

Fromm und Gerlinger haben beobachtet, "dass es zahlreiche Unternehmen gibt, die diversifizieren wollen oder müssen, die sich aber nicht die Mühe machen, sich über ihr Leistungspotential, ihre Stärken und Schwächen ausreichende Klarheit zu verschaffen."[3]

Externe Ebene

Auf der externen Ebene gibt es für die Unternehmungen grundsätzlich vier Alternativen, um die Ziellücken langfristig zu beseitigen. Die Alternativen sind in der Abbildung 19 dargestellt.

---

1 Die Wertanalyse hat eine rationellere Gestaltung von auf dem Markt befindlichen Produkten zum Ziel. Sie wurde von Miles entwickelt. Miles, L.D., Value Engineering - Wertanalyse, die praktische Methode zur Kostensenkung, München, 1964, S.11. "Wertanalyse ist eine systematische schöpferische Methode, die das Ziel hat, wirksam unnötige Kosten festzustellen, d.h. Kosten, die weder zur Qualität noch zum Nutzwert, noch zur Lebensdauer, noch zur äusseren Erscheinung beitragen, noch zu anderen Eigenschaften, die den Kunden erwünscht sind."

2 Hill, W., Marketing II, S.23.
Hill weist darauf hin, dass die Existenz der Unternehmung nur durch ein immer wieder nach klarem Konzept überprüften und verbessertem Leistungskonzept gesichert ist.

3 Fromm, N., Gerlinger, R., Aufbau, S.57.

Rangfolge der Strategienentwicklungen

In der Abb. 20, S. 74 ist eine mögliche Rangfolge bei der Entwicklung und Realisierung von Strategien dargestellt. In einem ersten Schritt werden Strategien der internen Ebene entwickelt und in weiteren Schritten, entsprechend den Risikofaktoren, folgt die Erarbeitung der Strategien der externen Ebene.

		Märkte / Verwendungszwecke	
		Bestehende	Neue
Produkte	Bestehende	Marktdurchdringung resp. Marktausschöpfung im heutigen Markt (z.B. Erhaltung oder Erhöhung des Marktanteils durch verstärkte Marktbearbeitung oder Preissenkung) Risiko 1 : 1	Marktenwicklung durch Erschliessung neuer Märkte für die bestehenden Produkte (z.B. Aufspüren neuer Verwendungszwecke oder Werbekampagne für die Erschliessung neuer Käuferschichten bzw. neuer geographischer Märkte) Risiko 1 : 4
	Neue	Produktentwicklung für neue Produkte auf den heutigen Märkten (z.B. Projektauftrag für Neuproduktentwicklung zwecks Sortimentserweiterung) Risiko 1 : 9	Diversifikation durch neue Produkte für neue Märkte (z.B. Entwicklung neuer Geschäftszweige durch Zusammenschluss mit andersgelagerten Firmen) Risiko 1 : 16

Abb. 19[1]: Mögliche Marktstrategien

1 Gutermann, C., Innovationsplanungsprozess, S. 43.

Den im Bild aufgezeigten Marktstrategien sind Risikofaktoren zugeordnet. Sie sind Erfahrungszahlen aus einer Rede des Westinghouse - Vorsitzenden in Deutschland.[1]

2.2.2.1.5 Entwicklung möglicher Strategien

In der Unternehmung müssen Strategien entwickelt werden, damit die durch das Phänomen Produktlebenskurve hervorgerufene Ziellücke (siehe Abb. 20, S. 74) aufgefüllt werden kann. "Die Entwicklung möglicher Strategien ist zunächst ein schöpferischer Prozess der Ideensammlung, -strukturierung und -prüfung."[2]
Die Auffüllung der Ziellücke kann nur mit gut durchdachten, neuartigen Strategien erreicht werden. Die Erarbeitung dieser Strategien sichert aber den Erfolg des Unternehmens nicht, wenn die Realisierung der Strategien anschliessend nicht gut geplant und durchgeführt wird.[3]

2.2.2.2 Entwicklung der Planungsfunktionshierarchie

Unter 2.2.2.1 haben wir gesehen, dass die Strukturierung der Planungsfunktionen unter Berücksichtigung der Aspekte der Planung (Ziel und Wesen) und den Eigenheiten des bestehenden Wirtschaftssystems zu erfolgen hat.

Die Theorie der Produktlebenskurve ist auf der einen Seite dem Wirtschaftssystem immanent und sie stellt auf der anderen Seite mit ihren Schlussfolgerungen bezüglich der Ziellücke und deren Auffüllung durch neue Strategien die Verbindung zum Ziel und Wesen der Planung her.

---

1 Gutermann, C., Innovationsplanungsprozess, S.42,43.
2 Aurich, W.,/Schroeder, H.U., System, S.234.
3 Aurich, W.,//Schroeder, H.U., System, S.241.

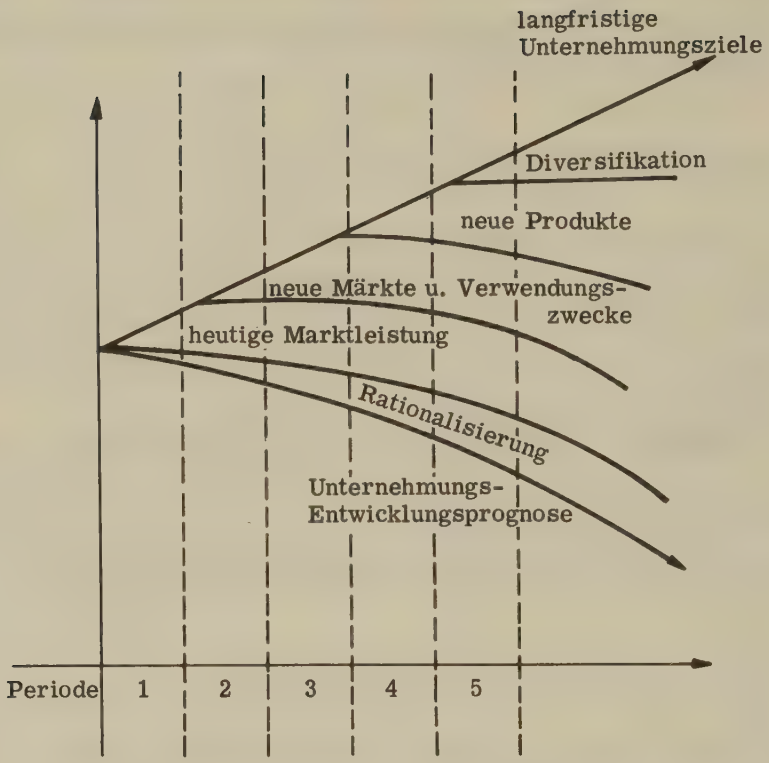


Abb. 20[1]: Ziellücke

1 In Anlehnung an Gutermann, C., Innovationsplanungsprozess, S. 45.

Deshalb dienen die Erkenntnisse aus den Ueberlegungen zur Produktlebenskurve als Grundlage zur Strukturierung der Planungsfunktionen.

Kreative Funktion

An die Spitze der Hierarchie stellen wir die kreative Funktion, denn sie ist die Grundlage zur Entwicklung möglicher Unternehmensstrategien.[1] Ohne Kreativität wird jede Unternehmung über kurz oder lang aus dem Markt ausscheiden.[2,3]

Die weitere Strukturierung erfolgt nun durch die logische Abhängigkeit der einzelnen Funktionen voneinander. Die Abhängigkeit zweier Funktionen voneinander ist allerdings nicht immer eindeutig. In der Strukturierung ist dann jeweils die grössere Abhängigkeit einer Funktion zu einer anderen ausschlaggebend.

Informationsfunktion

Die Informationsfunktion, die auf der zweiten Stufe steht, hat zwar Rückkoppelungen zur kreativen Funktion, aber die kreative Funktion ist der Angelpunkt der Unternehmungsplanung und steht deshalb oberhalb der Informationsfunktion.

Von der Informationsfunktion hängen vier Funktionen, die sich untereinander kaum beeinflussen, ab.

- Ordnungsfunktion

  Ohne Informationen können keine Abstimmungen zwischen den und innerhalb der Unternehmensbereiche stattfinden. Die Strukturierung

---

1 Siehe Abbildung Funktionshierarchie, S. 76.

2 Barnes, W.B., Report, S.36.
One of the most important functions of management is to produce new sound ideas, and the business man who ignores this function does so at the graves risk of being suddenly left behind in the parade of progress.

3 Zur Kreativität folgen Erläuterungen ab Seite 125. Für diese Arbeit gilt folgende Definition der Kreativität S. 125. Unter Kreativität verstehen wir im wesentlichen die Fähigkeit des Menschen, die Elemente eines Problemfeldes oder eines Wahrnehmungsbereiches zusammen mit früher aufgenommenen Erfahrungselementen zu neuen sinnvollen Mustern (Ideen) zu assozieren.

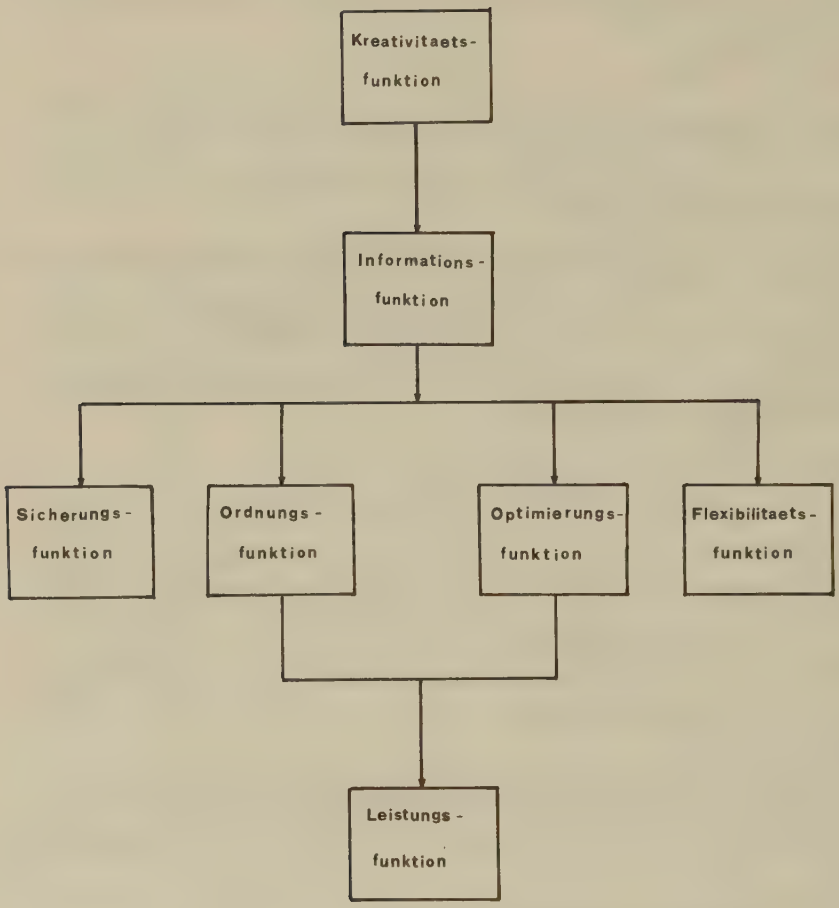


Abb. 21: Funktionshierarchie

eines Informationssystems richtet sich aber an der Organisation der Unternehmen aus.

- Optimierungsfunktion
  Um optimale Verhaltensweisen innerhalb der Unternehmungsbereiche zu erzielen, müssen die entsprechenden Daten zur Verfügung gestellt werden.
- Sicherungsfunktion
  Die Sicherungsfunktion kann nur erfüllt werden, wenn z.B. Informationen über Soll - Ist - Abweichungen oder über Umweltsveränderungen vorliegen.
- Flexibilitätsfunktion
  Zur Erfüllung der Flexibilitätsfunktion ist es unbedingt notwendig, dass Informationen über die Starrheit des Systems generiert werden.

Leistungsfunktion
Die Leistungsfunktion hängt von der Ordnungsfunktion (Verteilung der verfügbaren Mittel) und der Optimierungsfunktion (optimale Verteilung der verfügbaren Mittel) ab.

2.3 Planungserfolg im Kontext der Elemente der Unternehmensführung

In den Ausführungen zur Führung S. 35 haben wir die Elemente der Führung kurz aufgeführt:

- Planung
- Entscheidung
- Anordnung
- Kontrolle
- Verantwortungsübernahme.

Diese Elemente sind nun eindeutig auch in den Planungsfunktionen enthalten, sodass daraus geschlossen werden kann, dass die Durchführung einer erfolgreichen Unternehmensplanung nur gewährleistet ist, wenn auch die übrigen Elemente der Unternehmensführung richtig und sinnvoll gehandhabt werden.

2.3.1 Beurteilung des Planungserfolges

Der Unternehmenserfolg über einen längeren Zeitraum ist das Kriterium zur Beurteilung des Planungserfolges. Der langfristige Unternehmenserfolg hängt aber nicht nur von der Planung, sondern auch davon ab, dass die übrigen Elemente der Unternehmensführung im Sinne der Planung erfolgreich angewendet werden.

Elemente der Fuehrung / Fehler-quellen	Planung		Entscheidung		Anordnung		Kontrolle		Verantwortungs-uebernahme		Unternehmens-erfolg	
	gut	schlecht	gut	schlecht	gut	schlecht	gut	schlecht	gut	schlecht	gut	schlecht
Variante 1		x	–	–	–	–	–	–	–	–		x
Variante 2	x			x	–	–	–	–	–	–		x
Variante 3	x		x			x	–	–	–	–		x
Variante 4	x		x		x			x	–	–		x
Variante 5	x		x		x		x			x		x
Variante 6	x		x		x		x		x		x	

Abb. 22: Fehlerquellen bei Erzielung des Unternehmenserfolges

Planung:
Ist im Sinne des geistigen Prozesses zu verstehen, in dem Alternativstrategien zur Zukunftssicherung entwickelt werden.

Entscheid:
Der Entscheid der Unternehmensführung über die zu beschreitenden Strategien nach wirtschaftlich rationalen Gesichtspunkten.

Anordnung:
Klar formulierte Willensäusserung in Zielvorgaben mit Durchführungsanweisungen unter Berücksichtigung des Einsatzes der verfügbaren Mittel und des Fähigkeitspotentials der Mitarbeiter in den Abteilungen.

Kontrolle:
Ueberwachung der Teil-Zielerreichung der Abteilungen und der grundlegenden Annahmen der Strategie. Auslösen von eventuellen Korrekturen an den Gesamtzielen, Teilzielen und Durchführungsanweisungen.

Verantwortungsübernahme:
Die Unternehmensführung muss sich eindeutig hinter die Anordnung zur Strategierealisierung stellen und bei auftretenden Schwierigkeiten mit den betroffenen Abteilungen Lösungen zur Beseitigung der Probleme im Sinne der Strategie suchen. Die Abteilungen dürfen nicht "allein" gelassen werden.
Aus der Tabelle "Fehlerquellen bei Erzielung des Unternehmenserfolges" wird ersichtlich, dass nur die gute Beherrschung aller fünf Führungselemente zum Planungserfolg beitragen können.
Diese Erkenntnis ist für die erfolgreiche Ein- und Durchführung einer Unternehmensplanung von eminenter Bedeutung. Allzuoft wird bei einem schlechten Unternehmensergebnis der Planung die Schuld zugeschoben, und die Planung wird wieder abgeschafft. Man übersieht dabei, dass der Fehler auch eindeutig bei anderen Führungselementen gelegen haben kann.

2.3.2 Aspekte der Führungselemente

Rühli bezeichnet die Planung, Entscheidung, Anordnung und Kontrolle als konstitutive Elemente, die sich einzeln oder gesamthaft unter dem institutionellen, funktionellen und instrumentalen Aspekt untersuchen lassen.[1]

Die Tatsache, dass der Planungserfolg bei der Durchführung einer Unternehmensplanung unauflöslich mit den übrigen Führungselementen verbunden ist, lässt es ratsam erscheinen in diesem Abschnitt die Aspekte aller Führungselemente - und nicht nur die der Planung - zu behandeln.

Aspekte[2]	Elemente der Führung			
	Willensbildung		Willensdurchsetzung	
	Planung	Entscheidung	Anordnung	Kontrolle
institutionelle	Planungs-instanzen	Entscheidungs-instanzen	Anordnungs-instanzen	Kontroll-instanzen
funktionelle	Planungs-prozesse	Entscheidungs-akte	Anordnungs-prozesse	Kontroll-prozesse
instrumentale	Planungs-instrumente	Entscheidungs instrumente	Anordnungs-instrumente	Kontroll-instrumente

1 Rühli, E., Beiträge, S.10.
2 Rühli, E., Beiträge, S.11.

Nachfolgend werden allgemeine Ueberlegungen zu den einzelnen Punkten der Aspekte aufgeführt. Später im Zusammenhang mit der Darstellung der Planung in Klein- und Mittelbetrieben wird, wenn nötig ausführlich, auf die jeweiligen Punkte eingegangen.

Die Planungsinstanzen

Als Planungsinstanzen bezeichnen wir die Stellen in der Unternehmung, die im Rahmen der Planung eine festumrissene Aufgabe zu erfüllen haben. In Anlehnung an Haas können die Planungsstellen folgendermassen gegliedert werden.[1]

- Nach der Dauer ihres Bestehens
- Nach der Zugehörigkeit zur Unternehmung
- Nach der Organisationsform der Unternehmung

- Nach der Dauer ihres Bestehens

Hier lassen sich grundsätzlich zwei Kategorien unterscheiden

- fest im Planungsprozess integrierte Instanzen und
- fallweise zusammengesetzte Planungsinstanzen zur Lösung eines einmaligen Planungsprojektes.

Die festintegrierten Planungsinstanzen müssen noch weiter unterteilt werden und zwar in Planungsinstanzen die

permanent,
periodisch oder
aperiodisch

im Planungsprozess integriert sind.

- permanent ist z.B. eine Planungsstabstelle
- periodisch können Linienstellen in einem bestimmten Zeitrhythmus zur Planung herangezogen werden.
- aperiodisch können Teams, die z.B. der Ideenfindung dienen, im Planungsprozess integriert sein.

---

1 Haas, M.O., Planungskonzeption, S.34.

- Nach der Zugehörigkeit zur Unternehmung

Unternehmungen setzen oft auch externe Berater zur Planung ein. So können sich die Planungsinstanzen

- nur aus Mitarbeitern der Unternehmung oder
- aus einem gemischten Team, Mitarbeiter und externe Berater, oder
- nur aus externen Beratern

zusammensetzen.

- Nach der Organisationsform:
  - Jede Linienstelle plant für ihren eigenen Verantwortungsbereich.
  - Jede Linienstelle hat ihren eigenen Planungsstab.
  - Der Geschäftsleitung ist eine Generalstabsstelle Planung untergeordnet.
  - Einer dominierenden Linienstelle ist eine Generalstabsstelle beigefügt.

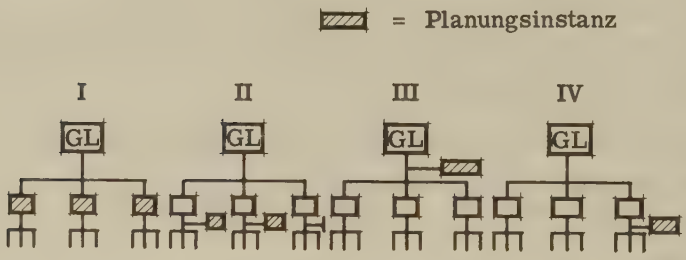


Abb. 23:[1] Planungsinstanzen

1 Haas, M.O., Planungskonzeption, S. 34.

Der Planungsprozess

In der Literatur[1] herrscht über die Phasen des Planungsprozesses im allgemeinen Uebereinstimmung. Eine qualitativ gute und effiziente Planung unterliegt im Planungsprozess einem sachlogisch bedingten Ablauf.[2] Dieser Ablauf gilt für alle Planungsprobleme innerhalb der Unternehmung. Unterschiedlich ist nur der Umfang der einzelnen Phasen und zwar in Abhängigkeit vom Planungsproblem.

Die Phasen des Planungsprozesses

Am Anfang einer jeden Planung stehen eine oder mehrere Ideen oder eine oder mehrere Zielvorstellungen. Diese Phase kann als Ideenphase bezeichnet werden.

In der Analysenphase werden alle externen und internen Gegebenheiten, die für die Problemlösung wichtig sind, untersucht.

In der Zielphase werden die konkreten Ziele herausgearbeitet, formuliert und festgelegt.

In der vierten Phase müssen die Wege (Strategien) bestimmt und ausgewählt werden, die zur Realisierung des Zieles begangen werden sollen. In der fünften Phase werden die konkreten Aufgaben und Beiträge, die von den einzelnen Führungsebenen und Funktionsbereichen (Forschung, Entwicklung, Produktion, Marketing, Finanzen, Personal etc.) zur Realisierung der Ziele anhand der ausgewählten Strategien (sachlich,

---

1 u.a. Aurich, W./Schroeder, H.U., System der Wachstumsplanung im Unternehmen, München 1972.
Hahn, D., Planungs- und Kontrollrechnung - PuK - Wiesbaden, 1974.
Häusler, J., Planung als Zukunftsgestaltung, Wiesbaden, 1970.
Haas, M.O., Planungskonzeption schweizerischer Unternehmungen, Bern und Stuttgart, 1976.
Gälweiler, A., Unternehmungsplanung, Frankfurt und New York, 1974.
Steiner, G.A., Top Management Planung, München, 1971.
Bircher, B., Langfristige Unternehmungsplanung, Bern und Stuttgart, 1976.
Argenti, J., Systematic Corporate Planning, Hong Kong, 1974.

2 Siehe dazu Gälweiler, A., Unternehmungsplanung, S. 171.

zeitlich und wirtschaftlich) zu lösen und zu erfüllen sind, erarbeitet. Die sechste Phase stellt die Kontrolle der durchgeführten Massnahmen sicher.
Während des Ablaufes des Planungsprozesses gibt es zwischen den einzelnen Phasen immer wieder Rückkoppelungsprozesse. Diese sind in der Abb. 24, S. 85 durch gestrichelte Linien dargestellt.

Die Planungsinstrumente

Unter den Planungsinstrumenten verstehen wir die Gesamtheit der Hilfsmittel, Methoden, "Werkzeuge" und Verfahren, die der Planerstellung dienen. Damit der Planungsprozess innerhalb einer Unternehmung transparent, vergleichbar und kontrollierbar bleibt, müssen die dazu verwendeten Instrumente eindeutig festgelegt werden. Die Auswahl der Planungsinstrumente wird durch deren effizienten Einsatz in der Unternehmung bestimmt. Zu diesen Planungsinstrumenten gehören unter anderem

- Planungshandbuch
- Formalisierte Pläne
- Planungsdossier
- Investitionsrechnungen
- Prognosemodelle
- Rechnungswesen
- Informationssystem
- Entscheidungsregeln
- Kreativitätsmethoden
- Kosten - Nutzen - Analyse

Entscheidungsinstanzen

Hier geht es um die Festlegung, wer was innerhalb des Unternehmensbereiches zu entscheiden hat. Bei der Bestimmung muss auf die Fähigkeiten und die Funktion des Entscheidenden oder des Teams geachtet werden.

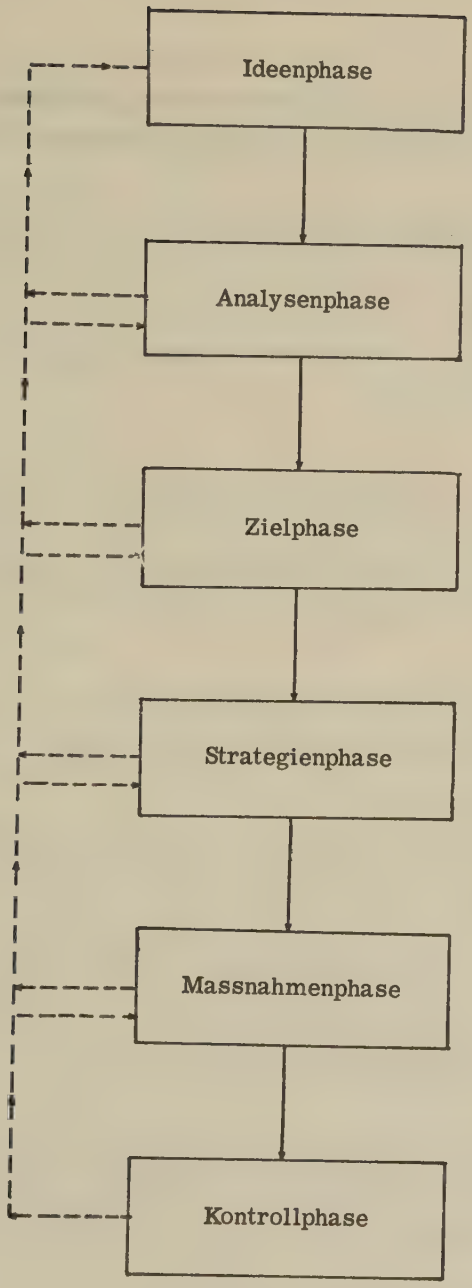


Abb. 24: Planungsphasen

Entscheidungsakte

Es wird festgelegt, durch welchen Tatbestand der Entscheidungsakt ausgelöst (Abweichung vom Ziel, Aenderung grundlegender Annahmen) wird.

Es werden die Entscheidungsunterlagen bestimmt und der formelle Inhalt der Entscheidung.

Entscheidungsinstrumente

Hier geht es hauptsächlich um Entscheidungsgrundlagen (Pläne, Daten etc.) und Entscheidungsregeln.

Anordnungsinstanzen

Die innerhalb der in der Unternehmung zu verteilenden Aufgaben werden entsprechend der hierarchischen Stellen vergeben. Dabei kommt es speziell darauf an, dass keine Kompetenzüberschreitung - basierend auf unvollständigen Pflichtenheften - auftreten.

Anordnungsprozess

Der auslösende Tatbestand muss festgelegt werden. Die Anordnung muss formuliert und sachgerecht weitergereicht werden.

Anordnungsinstrumente

Anwendbar sind die Kommunikationsmittel, mündlich, telephonisch oder schriftliche Anordnung.

Kontrollinstanzen

Hier geht es darum, wer was kontrolliert. Bei der Zuteilung der Kontrollaufgabe spielen die hierarchische Struktur und die Fähigkeit des "Kontrolleurs" die entscheidende Rolle.

Kontrollprozess

Es muss festgelegt werden, ob die Kontrolle kontinuierlich, das heisst in zeitlichen Abständen, in Stichproben, oder bei Abweichung von vorgegebenen Zielwerten über eine Toleranzgrenze hinweg, vorzunehmen ist.

Die Beurteilung des Ergebnisses - Ursache für eventuelle Abweichungen - und die Veranlassung einer Korrektur oder Weitermeldung an die zuständige Entscheidungsinstanz, schliessen den Kontrollprozess ab.

Kontrollinstrumente

Diese Instrumente können innerhalb des betrieblichen Ablaufes ganz verschiedener Natur sein (Daten aus Rechnungswesen etc.). Auf jeden Fall ist immer ein Vergleich mit einem vorher definierten Sollzustand Grundlage der Kontrolle.

2.4 Planungshäufigkeit

Die Planungshäufigkeit kann in zwei Kategorien unterteilt werden
- kontinuierliche Planung
- einmalige Planung

2.4.1 Kontinuierliche Planung

Die kontinuierliche Planung ist ein sich nach gleichen Gesichtspunkten in einem bestimmten Zeitraum wiederholender Planungsprozess. Es lassen sich hier verschiedene Methoden unterscheiden, deren Wahl sich an den Gegebenheiten der Unternehmung zu orientieren hat.[1]

Rollende Planung

Voraussetzung ist, dass die Planung über mehrere Teilzeiträume reicht. Wir gehen davon aus, dass ein Teilzeitraum einem Jahr entspricht. Der Planungsprozess wird in jedem Teilzeitraum wiederholt. Bei jeder Wiederholung lässt man den gegenwärtigen Teilzeitraum weg und fügt einen weiteren an.

---

1 Siehe dazu Haas, M.O., Planungskonzeption, S.50.

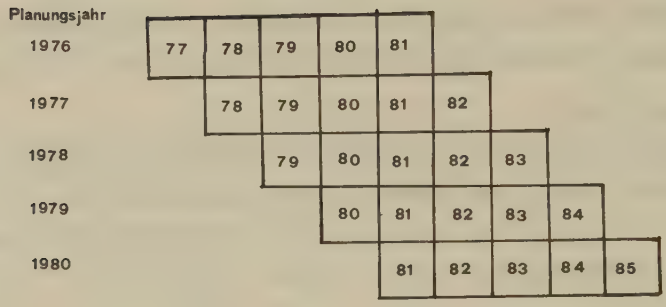


Abb. 25: Rollende Planung

Die Planungsergebnisse für das Planungsjahr X werden mit jedem Planungsdurchlauf konkreter.

Blockplanung

Bei der Blockplanung wird nur einmal über mehrere Teilzeiträume geplant.

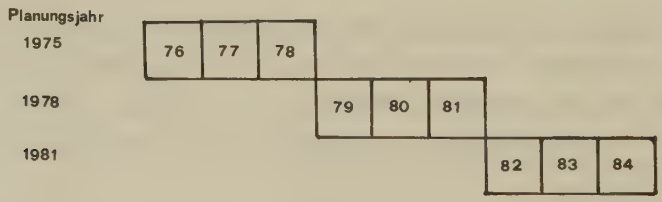


Abb. 26: Blockplanung

Bei der Blockplanung bedarf es in unserem Beispiel zwar nur eines Planungsdurchlaufes in drei Jahren. Der Aufwand wird wahrscheinlich im Gesamten kleiner sein, als bei der rollenden Planung. Durch die jährliche Wiederholung erfolgt aber ein Lernprozess der Ausführenden. Der jährliche Aufwand wird damit pro Planungsdurchlauf geringer. Bei

der Blockplanung wird jedesmal erneut eine längere "Rüstzeit" (Angewöhnungszeit des Ausführenden an die Planungsmechanismen und aufwendigere Datenbeschaffung) benötigt. Der Lerneffekt ist somit wesentlich kleiner. Ausserdem operiert man für die weiter in der Zukunft liegenden Teilzeiträume mit wesentlich unsichereren Daten und auch mit grösseren Abweichungswahrscheinlichkeiten.

Gemischtes System

In diesem System werden die Komponenten der rollenden Planung (Wiederholung der Planung für die Teilzeiträume) und der Blockplanung (ein Planungsdurchlauf pro Teilzeitraum) kombiniert.

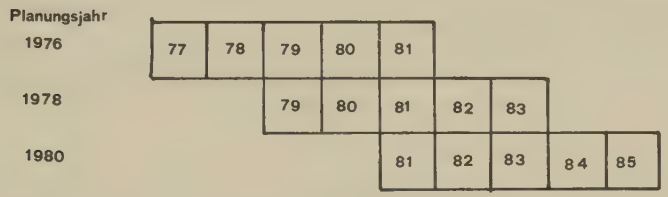


Abb. 27: Kombiniertes System

2.4.2 Einmalige Planung

Die einmalige Planung bezieht sich im Bereich der Unternehmung hauptsächlich auf aussergewöhnliche Projekte.
Dies können z.B. die Lancierung eines Produktes am Markt, ein Lagerhausbau oder die Einführung der EDV sein.
Einmalig bedeutet nicht, dass die Planungsannahmen nicht nach einem gewissen Zeitraum überprüft und korrigiert werden dürfen, sondern dass das Planungsobjekt für die Unternehmung einmalig ist.

2.4.3 Integration der einmaligen Planung in die kontinuierliche Planung

Die Auswirkungen der einmaligen Planung (Kapazitäts-, finanzielle und personelle Beanspruchung) müssen in die kontinuierliche Planung Eingang finden.

2.5 Planungshorizont

2.5.1 Einflussfaktoren zur Bestimmung des Planungshorizontes

Unter Planungshorizont verstehen wir den Zeitraum, welcher von der Unternehmensplanung abgedeckt wird.

"In der Praxis wird je nach gewähltem Zeitraum zwischen

kurzfristig (ein Jahr oder weniger)
mittelfristig (etwa bis zu 3 Jahren)
langfristig (etwa bis zu 10 Jahren)

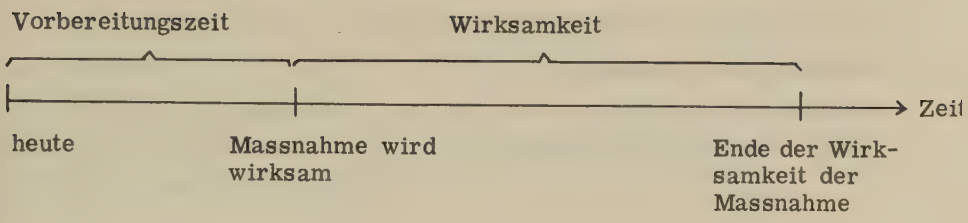
unterschieden. In vielen Fällen mag es allerdings genügen, zwischen einem kurz- und langfristigen Plan zu unterscheiden, wobei der kurzfristige Plan eine Jahres- oder Halbjahresperiode, der langfristige Plan mehrere Jahre umfasst."[1]

Zur Beurteilung, welcher Planungszeitraum für die Unternehmung zu wählen ist, nimmt man die Wirkungsdauer der wichtigsten Massnahmen als Kriterien.[2,3]

Für Trechsel umfasst die Wirkungszeit eine Vorbereitungsphase und eine Wirksamkeitsphase.[4]

---

1 Trechsel, F., Einführung, S.13.
2 Siehe dazu Hellmich, R., Entwicklung, S.213.
3 Gälweiler, A., Determinanten, S.9.
4 Trechsel, F., Einführung, S.13.



Eine weitere Einengung des Planungshorizontes erfährt dieser durch eine eventuell unvollkommene Informationslage. Bei einer langen Wirkungszeit, zumindestens für Einzelprojekte, können die Informationen derart unvollständig sein, dass man die Auswirkungen verschiedener Alternativen am Ende der Wirkungszeit nicht mehr beurteilen kann.[1] Der Planungshorizont wird dann nicht durch die Dauer der Wirkungszeit, sondern durch die Ueberschaubarkeit der ökonomischen Gegebenheiten begrenzt.

2.5.2 Feinheitsgrad der Planung in Abhängigkeit zum Planungshorizont

Der langfristige Plan wird sich in der Hauptsache auf das Grundsätzliche (Sortiment- und Produktentwicklung, Investitionsvorhaben, Absatz-, Beschaffungs- und Finanzierungspolitik) beziehen.
In der mittelfristigen Planung werden die Umsätze je Produkt, Produktgruppe pro Abteilung ausgewiesen. Im weiteren werden Gewinne, generelle Unternehmungskosten, Finanzierung und Personalbestände geplant.
Der kurzfristige Plan enthält die verschiedenen Bereichsphasen

- Sortiments- und Entwicklungsplan
- Absatzplan
- Produktionsplan

---

1 Maag, W., Planungsstufen, S.819.

- Verwaltungs- und Vertriebsplan
- Materialbeschaffungsplan
- Personalplan
- Gewinn- und Finanzierungsplan

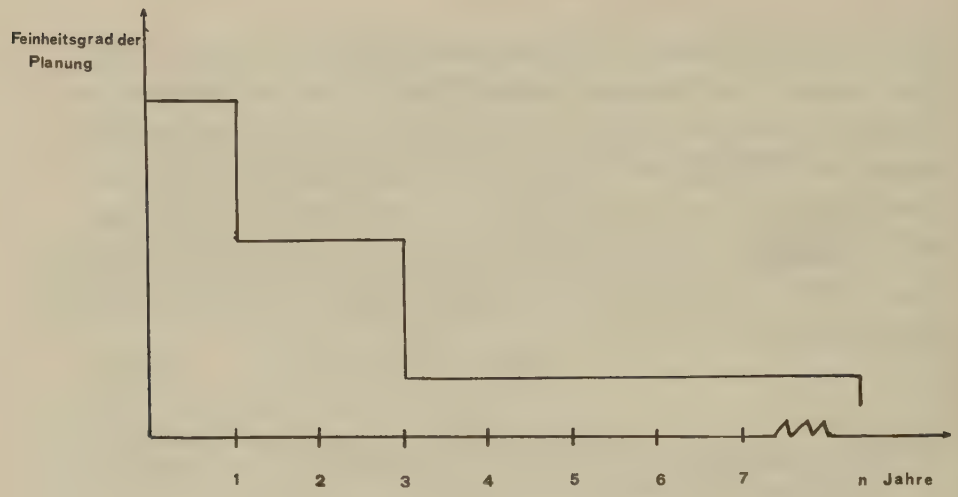


Abb. 28: Feinheitsgrad der Planung

2.6 Planungsfelder und die Beziehungen der Pläne untereinander

In der Unternehmung gibt es verschiedene Bereiche, die verschiedene Planungsfelder darstellen (siehe oben).
Die Teilpläne, die aufgrund der Unternehmungspolitik, der Unternehmungsziele, der Strategien und Massnahmen entstehen, weisen auch untereinander Beziehungen auf. (Abbildung 29)[1]

---

1 Haas, M.O., Planungskonzeption, S.53.

Ausser den aufgezeigten Beziehungen gibt es hierarchische Beziehungen zwischen den Plänen. Diese Struktur ist abhängig vom insgesamt angewandten Planungssystem und der Unternehmungsstruktur. Es lassen sich somit keine gültigen Regeln aufzeigen. Eine mögliche Form finden wir bei Haas (Abbildung 30).[1]

2.7 Komplexität der Planung

Die Unternehmungsplanung stellt für das Unternehmen das komplexeste Problem dar, weil praktisch alle Teilprobleme der Unternehmung - sei es nun im organisatorischen, produktions- oder verkaufstechnischen Bereich - gesamthaft in der Planung berücksichtig werden müssen. Ausserdem reicht die Unternehmensplanung am weitesten in die Zukunft hinein. Die möglichen Verhaltensvarianten der Unternehmung nehmen stark zu, je grösser der Planungszeitraum ausgelegt ist, denn es werden immer mehr Faktoren, die über einen kürzeren Zeitraum einen relativ fixen Charakter haben, variabel.[2] Ziel der Unternehmungsplanung muss es einerseits sein, möglichst viele dieser Verhaltensvarianten aufzuzeigen und andererseits, die Kriterien zu bestimmen, die die Auswahl der für das Ueberleben der Unternehmung wichtigen Verhaltensvarianten ermöglicht.
Ein weiterer Grund für die Komplexität der Planung liegt - allerdings im Ausmass von Branche zu Branche unterschiedlich - in der Unternehmungsgrösse. Dies ist einerseits bedingt durch die vielfältigeren Beziehungen zur Umwelt und andererseits durch die grössere Anzahl Abteilungen innerhalb der Unternehmungen und der daraus entstehenden vielfältigen Beziehungsmöglichkeiten.
"Insgesamt wächst somit der Grad der Komplexität der Planung mit der Unternehmensgrösse."[3]

---

1 Haas, M.O., Planungskonzeption, S.54.
2 Bircher, B., Unternehmungsplanung, S.54.
3 Timmermann, M., Unternehmensführung, S.333.

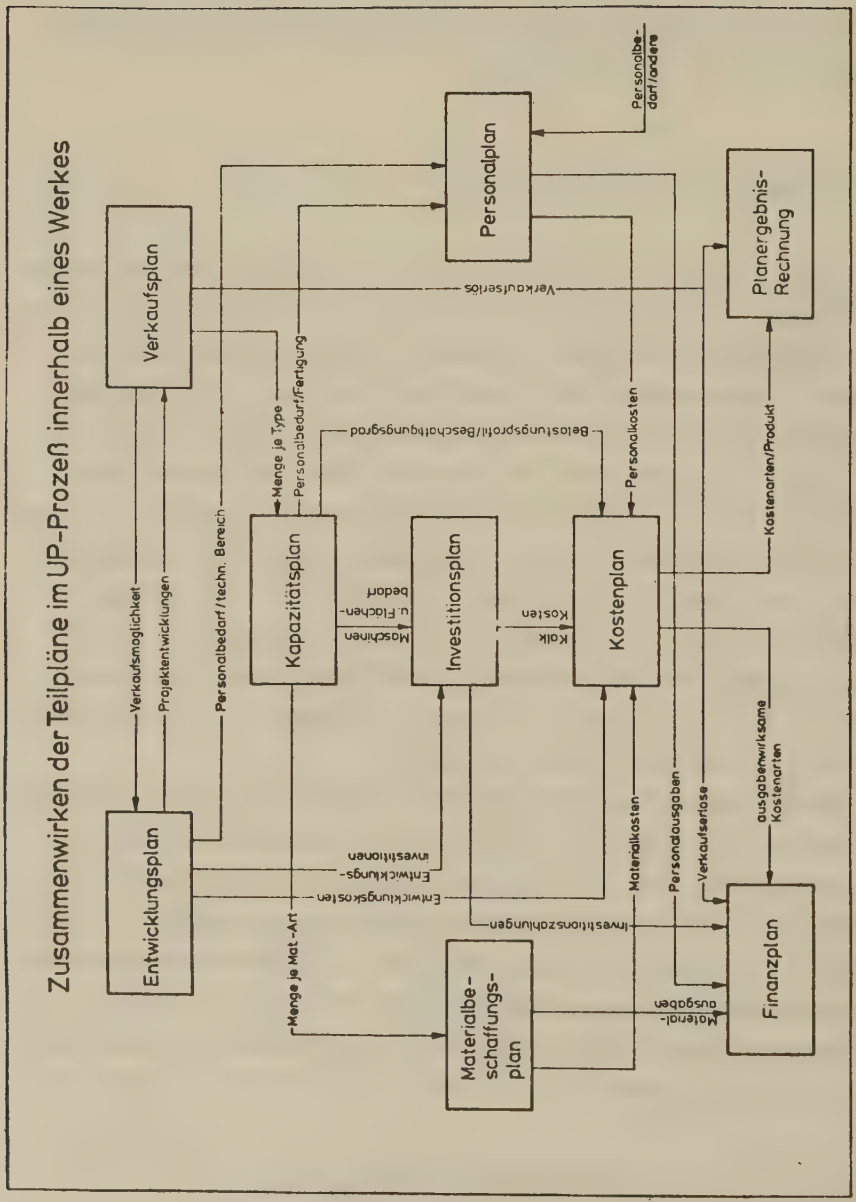

Zusammenwirken der Teilpläne im UP-Prozeß innerhalb eines Werkes
Verkaufsplan
Personalplan
Planergebnis-Rechnung
Entwicklungsplan
Kapazitätsplan
Investitionsplan
Kostenplan
Materialbe-schaffungs-plan
Finanzplan
Personalbe-darf/andere
Verkaufserlös
Verkaufsmöglichkeit
Projektentwicklungen
Personalbedarf/techn. Bereich
Menge je Type
Personalbedarf/Fertigung
Belastungsprofil/Beschäftigungsgrad
Personalkosten
Kostenarten/Produkt
Maschinen u. Flächen-bedarf
Kalk Kosten
Entwicklungs-investitionen
Entwicklungskosten
Menge je Mat.-Art
Investitionszahlungen
Materialkosten
Personalausgaben
Verkaufserlose
ausgabenwirksame Kostenarten
Material-ausgaben

Abb. 29

zunehmender Konkretisierungsgrad
Konzern-plan
Gruppen-pläne
Textil
Masch.
Chemie
Vers.
Hotel
Teilpläne
(Tochtergesellschaften)
Tochter A
Tochter B
Tochter C
Tochter D
Tochter E
Tochter F
Tochter G
Tochter H
Teilpläne
(Funktionsbereiche)
Einkauf
Finanzen
Personal
Materialbe-schaffung
Produktion
Forschung & Entwicklung
Absatz
Rechnungs-wesen
Organisation
EDV
Unternehmungsziele (Firmen- bzw. Geschäftspolitik/-philosophie, Rand-bedingungen, Restriktionen
Planungsgrundlagen
Umwelt
Unternehmung

2.8 Bestehende Planungssysteme

Haas hat in seiner Dissertation "Planungskonzeption schweizerischer Unternehmungen" folgende Planungssysteme beschrieben[1]

- Standford Research Institute
- Das Planungs-, Programmierungs- und Budgetierungssystem (PPBS)
- Denkmodell von Steiner
- Der Ansatz des Instituts für betriebswirtschaftliche Forschung (IbF)
- Das St. Galler Management Modell

Ausserdem verweist er auf eine Reihe anderer Planungssysteme.
Beim Vergleich der Planungssysteme kommt Haas zum Schluss, dass es praktisch unmöglich ist eine Rangfolge für die Planungssysteme zu erstellen, auch wenn sich dieses Problem für die Unternehmungsleitungen unter Berücksichtigung der eigenen Charakteristiken - bei der Adaption eines fertigen Planungssystems - stellt. Die Unternehmungsleitungen müssen für sich Beurteilungskriterien herausarbeiten und dann anhand dieser Kriterien ihre Wahl treffen. Die Kriterien lassen sich aus dem folgenden Abschnitt (Anforderung an die Planung) ableiten.

Eigenentwicklung
Vorteile der Eigenentwicklung:[2]

- Durch die selbständige Entwicklung eines eigenen Planungskonzeptes ist Gewähr geboten, dass es spezifisch auf die eigenen Bedürfnisse zugeschnitten ist.
- Eine Eigenentwicklung ist für die Unternehmung unter Umständen kostengünstiger, insbesondere weil die Mitarbeiterschulung (Kurse und Seminarien) wegfällt.

---

1 Haas, M.O., Planungskonzeption, S.92ff.
2 Haas, M.O., Planungskonzeption, S.86.

- Die Zeitdauer bis zur Einführung einer Planungskonzeption kann bei der Eigenentwicklung gegenüber der Adaption kürzer sein, da die zeitraubende Evaluation eines geeigneten Konzeptes entfällt.

Nachteile der Eigenentwicklung

- Eine selbständige Entwicklung einer Planungskonzeption stellt hohe Anforderungen an die Mitarbeiter, besonders hinsichtlich der Kreativität, der Erkennung der Probleme und des Abstraktionsvermögens.
- Das Risiko einer Eigenentwicklung ist grösser, da nicht von Erfahrungen anderer Untersuchungen profitiert werden kann.

Die Vor- und Nachteile bei der Uebernahme eines bereits bestehenden Planungskonzeptes verhalten sich spiegelbildlich zu den oben genannten der Eigenentwicklung.

2.9 Anforderungen an die Planung

Im Abschnitt 2.2 haben wir die Funktionen,

- Kreative Funktion
- Informationsfunktion
- Ordnungsfunktion
- Optimierungsfunktion
- Sicherungsfunktion
- Flexibilitätsfunktion
- Leistungsfunktion

die die Planung erfüllen muss, bereits aufgeführt. Die Anforderungen müssen nun aber um einige Aspekte ergänzt werden.

- Anerkennung der Planung als normales Instrument der Unternehmungsführung.

Die Planung muss von allen als ein ganz normales Arbeitsinstrument begriffen werden, wie es etwa auch die Lagerbewirtschaftung oder die Buchhaltung in der Unternehmung darstellen. Sie darf sich innerhalb des Unternehmungsgeschehens nicht als etwas Elitäres geben, damit die

grosse Skepsis, die der Planung noch immer entgegengebracht wird, und die im Wesen der Planung begründet liegt, abgebaut werden kann.

- Einfachheit, Formalisierung und Vollständigkeit.

Gerade weil die Planung ein normales Arbeitsinstrument in der Unternehmung sein soll, muss sie einfach und in ihren Abläufen formalisiert, sowie vollständig auf alle Unternehmensbereiche ausgedehnt sein.

- Lernfähigkeit

Die Planung muss sich wie alle anderen Arbeitsinstrumente Anpassungen und Verbesserungen gefallen lassen. Sie darf auf keinen Fall hinsichtlich Qualität und Quantität starr sein.

- Anpassung an die Gegebenheiten in der Unternehmung.

Die Planung muss dem Fähigkeitspotential, der Organisationsstruktur und den soziologischen Aspekten innerhalb einer Unternehmung Rechnung tragen.

3 ENTWICKLUNG DER GRUNDLAGEN EINES LANGFRISTIGEN PLANUNGSSYSTEMS FUER KLEIN- UND MITTELBETRIEBE

3.1 Einführung

3.1.1 Ausgangslage

Die Umweltsbeziehungen, denen die Unternehmungen im System der "sozialen Marktwirtschaft" unterliegen, gelten sowohl für die grossen als auch für die kleinen und mittleren Unternehmungen. Die Unterschiede bestehen in der Intensität der Beziehungen, deren Ausprägungen nicht nur durch die Grösse der Unternehmungen, sondern u.a. durch die branchenspezifischen Gegebenheiten und durch die gesellschaftspolitische Situation bestimmt werden können.
Ein systematisches Vorgehen der Unternehmungsleitungen, um ihr Wollen und die Bedingungen der Umwelt in Einklang zu bringen, ist im Kapitel 1 (S. 15 ff.) in einem vier-stufigen Vorgehen dargestellt:

- die Unternehmungsleitung formuliert eine Unternehmungspolitik
- sie leitet daraus ein Zielsystem ab
- sie entwickelt Strategien, um die Ziele zu erreichen und
- sie setzt die Strategien zur Realisierung in Massnahmen um

Auf diesen vier Stufen basieren in der Regel die langfristigen Planungssysteme, die in den letzten Jahren für die grossen Unternehmungen entwickelt wurden.
Solche Planungssysteme werden in der angelsächsischen Literatur vielfach unter dem Begriff "corporate strategy"[1] und in der deutschsprachi-

---

1 z.B. Ackoff, R.L., A concept of corporate Planning.
Andrews, K.R., The concept of corporate Strategy.
Argenti, J., Systematic corporate Planning.
Ansoff, H.I., Corporate Strategy.

gen Literatur unter dem Begriff "Langfristige Unternehmungsplanung"[1] dargestellt.
Die Transformation dieser umfassenden Planungsansätze auf die Gegebenheiten der Klein- und Mittelbetriebe wurde bisher kaum vorgenommen.[2] Denn "gemeinhin wird der Nutzen einer langfristigen strategischen Planung für kleinere Unternehmen weniger hoch veranschlagt als für grosse Unternehmen."[3]

3.1.2 Vorgehen

Zuerst wird die Ausgestaltung der vier Stufen des Verhaltens der Unternehmung gegenüber der Umwelt

- Unternehmungspolitik
- Zielsystem
- Strategien
- Massnahmen

unter Berücksichtigung der Besonderheiten in den Klein- und Mittelbetrieben vorgenommen. Diese vier Stufen sind als Planungsstufen anzusehen.
Dann wird untersucht, ob in den Klein- und Mittelbetrieben die Voraussetzungen und Ressourcen für eine fach- und sachgerechte Ausführung

---

1 z.B. Agthe, V. und Schnaufer, E., Unternehmungsplanung.
Bornemann, H., Unternehmungsplanung als Führungsinstrument.
Bircher, B., Langfristige Unternehmungsplanung.
Gälweiler, A., Unternehmungsplanung.
Rühli, E., Beiträge zur Unternehmensführung und Unternehmenspolitik.
Weber, K., Langfristige Planung in der Unternehmung.
Wild, J., Grundlagen der Unternehmensplanung.

2 Ausnahmen bilden u.a. die Artikel von Hill, W., Unternehmungsplanung in kleineren und mittleren Betrieben. Forbes, A.M., Long Range Planning for the Small Firm. MacMillan, I.C., Strategy and Flexibility in the Smaller Business.

3 Pilz, V.F., Orientierungspunkte, S.44.

der Planungsfunktionen gegeben sind, da diese massgebend für die Gestaltung eines effizienten Planungssystems sind. Dabei wird - soweit erforderlich - auf die instrumentalen Aspekte der Planung eingegangen, während im vierten Kapitel der institutionale Aspekt beleuchtet wird. Planung ist ein Element des Führungsbegriffes (siehe S. 35). Der Umgang mit den Elementen des Führungsbegriffes wird durch den Führungsstil geprägt. Deshalb wird die Bedeutung des Führungsstils für die langfristige Planung in Klein- und Mittelbetrieben am Schluss des Kapitels dargelegt.

3.2 Unternehmungspolitik in Klein- und Mittelbetrieben

3.2.1 Unternehmungspolitik als Instrument der Führungsgruppe

3.2.1.1 Grosse Unternehmungen

In grossen Unternehmungen ist die Unternehmungspolitik ein Instrument der Führungsgruppe, mit dem sie hauptsächlich zwei Aufgaben, deren Ursachen einerseits im externen und andererseits im internen Bereich liegen, zu bewältigen hat.

Externer Bereich

Die Ueberlebensfähigkeit der Unternehmung hängt im wesentlichen davon ab, wie sie ihr Verhalten den auftretenden Umweltsveränderungen anpasst.[1] Aus diesem Grund wird die Umweltsituation periodisch überprüft. Das Auftreten von für die Entwicklung der Unternehmung relevanten Veränderungen der Umweltsituation führt zu einer Anpassung des Unternehmungszweckes, der autonomen Ziele und der generellen Verhaltensweisen durch die Führungsgruppe, die dabei ihre eigene Wertvorstellung in die Unternehmungspolitik einfliessen lässt.[2]

---

1 Lüthi, H., Die Ueberlebensfähigkeit, S.211.
2 Guth, W.D., und Tagiuri, R., Personal values, S.131.

Interner Bereich

Durch die formulierte Unternehmungspolitik steckt die Führungsgruppe den Entscheidungsrahmen für die einzelnen Unternehmungsgruppen, Profit-Center, Niederlassungen oder Abteilungen ab.[1] Diese sind damit den Zielsetzungen der Gesamtunternehmung verpflichtet, und die bedeutenden Handlungen der Teilbereiche, die das Gesamtunternehmen tangieren, sind trotz häufig divergierender Interessenlage in den Teilbereichen, gleich ausgerichtet. Die Gefahr für die Gesamtunternehmung, durch ein gegeneinander gerichtetes Wirken der Teilbereiche das erzielbare Ergebnis negativ zu beeinflussen, ist damit wesentlich verringert. Dieser Effekt ist nur gewährleistet, wenn die Entscheidungen und Handlungen der Teilbereiche durch die Führungsgruppe anhand der in der Unternehmungspolitik gesetzten Daten kontrolliert und, wenn nötig, korrigiert werden. Die Unternehmungspolitik ist damit im internen Bereich gleichzeitig ein Anordnungs- und Kontrollinstrument im Verkehr der Führungsgruppe der Gesamtunternehmung mit den Führungsgruppen der Teilbereiche. Da die Unternehmungspolitik das Ergebnis des langfristigen Denkens für die Unternehmung als Ganzes darstellt,[2] ist sie auch als Ausgangspunkt der langfristigen Unternehmungsplanung geradezu prädestiniert.

3.2.1.2 Klein- und Mittelbetriebe

Den oben beschriebenen Funktionen der Unternehmungspolitik, die im wesentlichen auch für die Klein- und Mittelbetriebe gelten, fügen wir noch zwei weitere Funktionen, die in den Besonderheiten der Klein- und Mittelbetriebe begründet sind, an.

---

1 Ulrich, H., Unternehmungspolitik, S.78.
2 Ulrich, H., Unternehmungspolitik, S.78.

Führungskontinuität

Da die Führungsgruppe im Klein- und Mittelbetrieb in der Regel aus dem Unternehmer besteht, kann die Kontinuität der Führung bei einer plötzlich auftretenden, längerfristigen Absenz des Unternehmers, durch die schriftliche Fixierung der Unternehmungspolitik wenigstens teilweise gewährleistet werden.

Gegenläufige Entscheidungen

Die Mobilität der Klein- und Mittelbetriebe rührt u.a. auch daher, dass die Entscheidungen praktisch einstimmig durch den Unternehmer gefasst werden und nicht - wie in grossen Unternehmungen - zuerst einen langen Entscheidungsprozess durchlaufen müssen.[1] Der Vorteil der Mobilität kann aber in sein Gegenteil verwandelt werden, wenn durch die Entscheidung Handlungen veranlasst werden, die in ihrer langfristigen Wirkung den bisherigen Zielsetzungen des Unternehmers zuwiderlaufen. Wenn der Unternehmer eine schriftlich fixierte Unternehmungspolitik formuliert hat, kann er spontane Ideen an seinem bisherigen Wollen messen und dadurch die Wahrscheinlichkeit schwerwiegender Fehlentscheidungen für die zukünftige Entwicklung der Unternehmung vermindern.

3.2.2 Elemente der Unternehmungspolitik in Klein- und Mittelbetrieben

Die Unternehmungspolitik in Klein- und Mittelbetrieben wird durch drei Elemente bestimmt:

- Unternehmungsidee
- Unternehmer
- Umweltssituation

---

1 MacMillan, I., Strategy, S.62.

3.2.2.1 Unternehmungsidee

Am Anfang einer Unternehmung steht eine tragende Idee.[1] Der Unternehmer hat eine dem Bedürfnis einer bestimmten Zielgruppe entsprechende Produkteidee. Die Realisierung der Produkteidee hängt im wesentlichen von der Persönlichkeit des Unternehmers und seiner Umweltsituation ab. Viele dieser Produkteideen, die zur Gründung von Klein- und Mittelbetrieben führen, entstehen in grossen Unternehmungen. Sie wurden dort nicht realisiert, weil man deren Bedeutung nicht erkannte, oder weil sie nicht in das Leistungsangebot passten.[2]

3.2.2.2 Unternehmer

"Jeder Unternehmer ist ein unverwechselbares Individuum mit eigenen Anschauungen, Werturteilen und Lebenszielen, die sich auch in seinem Denken und Handeln für die Unternehmung niederschlagen müssen".[3] Besonders in Klein- und Mittelbetrieben, wenn deren Führungsgruppe nur aus dem Unternehmer besteht, prägt die Kraft der Persönlichkeit in einem hohen Masse die Gestaltung der gesamten Unternehmungstätigkeit und damit der Unternehmungspolitik.
Der Versuch, anhand von typischen Motiven und Charakteristika des Unternehmers, Einflussfaktoren auf die Unternehmungspolitik in Klein- und Mittelbetrieben zu entwickeln, muss scheitern, denn auch die Ergebnisse empirischer Studien der Harvard University und des MIT (Massachusetts Institute of Technology) ergaben eine Vielzahl von Faktoren, die den Entschluss einer Person bestimmten, Unternehmer zu werden.[4]

---

1 Moos, von, E., Anforderungen, S.151.
2 Fischer, W.A., und Groeneveld, L., Social Responsibility, S.20.
3 Ulrich, H., Unternehmungspolitik, S.81.
4 Liles, R.P., Entrepreneurs, S. 5-14.

In Familienbetrieben werden z.B. Söhne aus Verantwortungsgefühl gegenüber der Familie Nachfolger des ausgeschiedenen Unternehmers, obwohl sie andere Berufe erlernt hatten.[1]
Da das Spektrum der Motive und der Charakteristika nicht eingrenzbar ist, beschränken wir uns auf die Aufzählung einiger Motive und Charakteristika.

Motive[2]

- Freude an der Herausforderung und der Anforderung an die eigene Leistung
- Hohes Einkommen
- Prestige in der Gesellschaft
- Dienst an der Gesellschaft und soziale Verpflichtung gegenüber der Gesellschaft
- Unabhängigkeit
- Stolz auf das Selbsterarbeitete
- Verpflichtung gegenüber der Familie

Charakteristika[3]

- Starkes Unabhängigkeitsgefühl
- Erzielung von schnellen und konkreten Resultaten
- Sinn für Unternehmungstätigkeit

3.2.2.3 Umweltssituation

Für die Klein- und Mittelbetriebe kommt es in besonderem Masse darauf an, die wesentlichsten Einflussfaktoren der Umwelt auf die

---

1 Tate, jr. C.E., Megginson, L.C., Scott jr. C.R., und Trueblood, L.R., Succesful, S.28.
2 z.B. Tate, jr. C.E., Megginson, L.C., Scott, jr. C.R., und Trueblood, L.R., Succesful, S.18. Leihner, E., Unternehmungsphilosophie, S.137.
3 Tate, jr. C.E., Megginson, L.C., Scott, jr. C.R., und Trueblood, L.R., Succesful, S.26.

Geschäftstätigkeit der Unternehmung zu eruieren. Die Berücksichtigung einer Vielzahl von Faktoren, deren Wirkungen auf die Geschäftstätigkeit gering ist, führt, neben einem beträchtlichen zusätzlichen Zeitaufwand für die Analyse und die Integration in die Unternehmungspolitik, zur Verzettelung und wahrscheinlich zu einer unübersichtlichen und damit nicht mehr operationalen Unternehmungspolitik.
Bei der Formulierung seiner Unternehmungspolitik muss sich der Unternehmer beispielsweise mindestens folgende Fragen, aus den Bereichen der Umwelteinflüsse, beantworten:

Beschaffungsmarkt

Einkauf von Rohmaterialien oder Ausgangsprodukten?

Welche Wettbewerbsverhältnisse herrschen auf den Märkten für die benötigten Rohmaterialien und/oder Ausgangsprodukten?

Besitzt ein Lieferant eine monopolartige Stellung oder hat die Unternehmung die Wahlmöglichkeit zwischen verschiedenen Lieferanten?

Zeichnen sich Substitutionstendenzen für die Materialien ab?

Finanzierung

Welche Kriterien sind Bedingungen für Bankkredite?

- (Verhältnis Eigenkapital/Fremdkapital
- Rechtsform der Unternehmung
- etc.)

Leasing anstelle von Investitionen?

Bestehen Möglichkeiten der staatlichen Förderung?

Personalbeschaffung

Besteht für den Klein- und Mittelbetrieb die Möglichkeit, Personal mit den erforderlichen Qualifikationen einzustellen?[1]

---

1 Said, E.K. und Hughey, J.K. weisen darauf hin, dass Arbeitnehmer glauben, bei Klein- und Mittelbetrieben weniger Sicherheit, Prestige und Gehalt zu haben als in grossen Unternehmungen. Said, E.K. und Hughey, J.K., Managerial, S.38.

Absatzmarkt

Welchen Marktanteil haben die Produkte?
Besteht die Gefahr, dass die Produkte durch Substitute ersetzt werden können, die z.B. auf einer anderen Technologie basieren?
Gibt es Veränderungen in der Zielgruppenstruktur?
Gibt es Veränderungen im Verhalten der Kunden?
Wie verhält sich die Konkurrenz?

Soziale Verhaltensnormen

Welche Sozialleistungen muss die Unternehmung aufgrund z.B. der Gesamtarbeitsverträge erbringen?
Welche Bedeutung hat das erwachte Umweltbewusstsein der Bevölkerung für die Leistungserbringung in der Unternehmung?

Staatliche Institutionen

Welche Gesetze betreffen die Unternehmungstätigkeit und müssen eingehalten werden?
Sind neue Gesetze, die die Unternehmungstätigkeit tangieren, in Vorbereitung?
Welche Steuergesetze bestehen?

Abhängigkeit des Unternehmers

Besteht eine Abhängigkeit des Unternehmers von der Familie?
Besteht eine Abhängigkeit des Unternehmers von anderen Interessengruppen (z.B. Branchenverbände, Kapitalgebern)?

3.2.3 Inhalte der Unternehmungspolitik in den Klein- und Mittelbetrieben

Die Unternehmungspolitik enthält Aussagen über

- den Unternehmungszweck
- die autonomen Ziele
- die generellen Verhaltensweisen

3.2.3.1 Unternehmungszweck

In den Klein- und Mittelbetrieben können zu den einzelnen Punkten des Unternehmungszweckes

- Leistungsgestaltung
- Eigenschaften der Leistung
- Zielgruppen
- Absatzmärkte

präzisere Aussagen formuliert werden, als in den grossen Unternehmungen, da der Bogen der Geschäftstätigkeit wesentlich enger gespannt ist. Zu einem Postulat wird die präzise Formulierung des Unternehmungszweckes, wenn die unter Punkt 3.2.1.2 beschriebene Funktion der Unternehmungspolitik, schon langfristig wirkende gegenläufige Entscheidungen im Ansatz zu erkennen, berücksichtigt wird. Je höher der Genauigkeitsgrad des formulierten Unternehmungszweckes ist, desto genauer kann der Unternehmer spontane Ideen an seinem bisherigen Wollen messen, und desto schärfer treten schon bei einer ersten Analyse die eigentlichen Realisierungsprobleme auf.[1]
Dieses Postulat wird noch durch die Tatsache gestützt, dass die Ressourcen (z.B. Finanzen und qualifiziertes Personal) in Klein- und Mittelbetrieben in der Regel besonders knapp sind, und dass der Prozess der Konzentration der Kräfte auf das Wesentliche schon bei einem klar formulierten Unternehmungszweck einsetzt.

---

1 Hill, W., Marketing II, S.30.
Hill weist darauf hin, dass das Leistungsprogramm andererseits Ausgangspunkt zur Entwicklung von Produktstrategien ist.

3.2.3.2 Autonome Ziele

3.2.3.2.1 Mögliche autonome Ziele der Unternehmung

Die Ziele haben in der Regel die Form von Anspruchsniveaus.[1] Dies gilt in einem besonderen Masse für die autonomen Ziele, denn in ihnen dokumentiert sich der Anspruch, den der Unternehmer an die Unternehmung stellt. Nach Weilenmann sollte ein Zielsystem immer[2]

- Erfolgsziele
- Sicherheitsziele
- Soziale Ziele und eventuell noch
- weitere unternehmungsindividuelle Ziele

umfassen.

Im Zusammenhang mit Klein- und Mittelbetrieben betrachten wir noch ein weiteres Ziel, das besonders häufig in Familienbetrieben anzutreffen ist.[3]

- Unabhängigkeit

Erfolgsziele

Der Gewinn ist die Belohnung für das übernommene wirtschaftliche Risiko.[4] Das Gewinnziel als absolute Grösse ist als Parameter der Erfolgsmessung in der Regel ungeeignet, da es keine Rücksicht auf die eingesetzten Kapitalmittel nimmt.

Die Formulierung des Erfolgszieles in Form der Rentabilität[5] ermöglicht dem Unternehmer u.a. Vergleiche mit durchschnittlichen Rentabilitätsziffern, die eventuell durch einen Verband seiner Branche publiziert werden.[6]

---

1 Zepf, G., Zielbildung, S.76.
2 Weilenmann, P., Standardkostenrechnung, S.208.
3 Aurich/Schroeder, System, S.196.
4 Tate jr. C.E., Megginson, L.C., Scott jr. C.R., und Trueblood, L.R., Succesful, S.26.
5 siehe dazu die Ausführungen von Hunziker, A., und Scheerer, F., Betriebsstatistik, S.145.
6 z.B. SSIV, Betriebsvergleich, S.23.

Sicherheitsziele

Heinen unterteilt das Sicherheitsziel in zwei Teilziele[1]

- Sicherung des Unternehmungspotentials
- Sicherung der Liquidität

Sicherung des Unternehmungspotentials

Eine Unternehmung kann langfristig nur überleben, wenn es ihr u.a. gelingt, das Unternehmungspotential, d.h. die Fähigkeit zu reproduzieren, wenigstens zu erhalten.

Die Produktionskapazität (reproduktive Substanzerhaltung) stellt für die Klein- und Mittelbetriebe eine praktikable Grösse zur Zielsetzung dar. Heinen weist noch auf weitere mögliche Ansatzpunkte zur Festlegung der Substanzerhaltung, nämlich der relativen, qualifizierten oder leistungsäquivalenten Substanzerhaltung, hin.[2]

Sicherung der Liquidität

Unter Liquidität wird die Zahlungsbereitschaft einer Unternehmung verstanden.[3]

Illiquidität kann den raschen Untergang einer Unternehmung bedeuten,[4] denn "auch ein vollbeschäftigtes, rentabel arbeitendes Unternehmen ist gefährdet, wenn es nicht gelingt, den Liquiditätserfordernissen zu genügen."[5] Diese Gefahr droht besonders den Klein- und Mittelbetrieben, deren Liquiditätsreserven z.B. schon durch eine stark verlangsamte Zahlungsbereitschaft der Kunden bedrohlich abgebaut werden können.

Zur Berechnung der Liquidität werden hauptsächlich drei Fondstypen, die Zahlungsbereitschaft, die Liquidität auf mittlerer Sicht und das Nettoumlaufvermögen, herangezogen.[6]

---

1 Heinen, E., Grundlagen, S.70ff.
2 siehe dazu Heinen, E., Grundlagen, S.71,72.
3 Blumer, K., Graf, A., Kaufmännische Bilanz, S.296.
4 Weilenmann, P., Cash Flow, S.10.
5 Heinen, E., Grundlagen, S.74.
6 Hunziker, A., Scheerer, F., Grundlagen, S.251.

Als operable Grösse für die langfristigen Ueberlegungen erscheint uns der Fondstypus "Nettoumlaufvermögen" am geeignetesten.
Bei den Amerikanern gilt dabei als Faustregel "two - to - one rule" oder "bankers rule", die besagt, dass zur Sicherung der Liquidität das Umlaufvermögen doppelt so hoch sein müsse als das kurzfristige Fremdkapital.[1] Dabei müssen aber branchenmässige Unterschiede und die besonderen Umstände in der Unternehmung berücksichtigt werden.[2]
Bei der Beurteilung der Liquidität wird der cash flow immer mehr hinzugezogen.[3]
Da der cash flow die Veränderungen der Bilanzpositionen eines gewählten Fonds zwischen zwei Abschlussdaten festhält,[4] bietet er einen interessanten Ansatzpunkt, die Ursachen der Veränderungen der Bilanzpositionen zu ermitteln.[5]

Soziale Ziele

"Im Katalog unternehmerischer Ziele ist der Verwirklichung ethischer und sozialer Prinzipien ebenfalls eine bedeutsame Stellung einzuräumen."[6] Weilenmann unterscheidet zwischen gesetzlichen Sozialleistungen (AHV, EO, IV, SUVA, Kindergeld), die nicht mehr Gegenstand der autonomen Zielsetzung des Unternehmers sein können und freiwilligen Sozialleistungen.[7] Die freiwilligen Sozialleistungen erbringt

---

1 Blumer, K., Graf, A., Kaufmännische Bilanz, S.313.
2 Weilenmann, P., Cash Flow, S.6.
3 Nach Weilenmann lässt sich der cash flow grundsätzlich auf zwei Arten berechnen.
- Auf direktem Wege als Differenz zwischen liquiditätswirksamen (den Fond verändernden) Ertrag und den liquiditätswirksamen Aufwand.
- Auf indirektem Weg ausgehend vom Reingewinn, zuzüglich liquiditätsunwirksamen Aufwand, abzüglich liquiditätsunwirksamen Ertrag.
Weilenmann, P., Cash Flow, S.5ff.
4 Weilenmann, P., Cash Flow, S.3.
5 Weilenmann, P., Cash Flow, S.6.
6 Heinen, E., Grundlagen, S.80.
7 Weilenmann, P., Soziale Sicherung, S.354.

die Unternehmung gegenüber den Mitarbeitern, privaten und staatlichen Institutionen. Diese Leistungen können sich im Falle der Mitarbeiter z.B. auf die Lohnfortzahlung im Krankheitsfall, die Aus- und Weiterbildung und die soziale Sicherung gegenüber Invalidität und Alter beziehen.
Leistungen an private und staatliche Institutionen kann die Unternehmung z.B. bei der Unterstützung kultureller Institutionen, Hilfsorganisationen und bei Massnahmen zum Umweltschutz erbringen.
Die Quantifizierung der sozialen Ziele in einem eindeutigen geldlichen Aequivalent ist sehr schwierig.[1] Mögliche Ansatzpunkte sind Kennzahlen, die eine Beziehung zwischen den Kosten der sozialen Leistungen mit folgenden Grössen herstellen.[2]

- Anzahl beschäftigter Mitarbeiter
- Verkaufsumsatz
- Gesamtaufwand
- Lohn- und Gehaltssumme

Unabhängigkeit

Heinen unterscheidet bei dem Unabhängigkeitsstreben der Unternehmung zwischen der finanz- und leistungswirtschaftlichen Form und der Vermeidung staatlicher Eingriffe.[3]

Finanzwirtschaftliche Form

Da die Klein- und Mittelbetriebe in der Regel nur über eine dünne Kapitaldecke verfügen, ist deren Unabhängigkeit bei der Aufnahme zusätzlichen Fremd- oder Eigenkapitals, z.B. für Erweiterungsinvestitionen, stark gefährdet, da der Kapitalgeber die Handlungsfreiheit des Unternehmers einschränken könnte.

---

1 Heinen, E., Grundlagen, S.81.
2 Weilenmann, P., Soziale Sicherung, S.16.
3 Heinen, E., Grundlagen, S.77ff.

Leistungswirtschaftliche Form

Bei Klein- und Mittelbetrieben trifft man häufig die Situation an, dass auf der Beschaffungsseite und/oder der Absatzseite nur mit einem oder hauptsächlich mit einem Geschäftspartner Beziehungen bestehen. "In einer solchen Situation besteht die Möglichkeit, dass beschaffungs- und produktionspolitische Massnahmen von dritter Seite vorgeschrieben werden."[1]

Vermeidung staatlicher Eingriffe

Besonders aktuell ist dieses Problem für die Klein- und Mittelbetriebe in den letzten Jahren in der Schweiz durch die Tätigkeit der vom Bundesrat geschaffenen Preisüberwachungsstelle geworden. Zur Vermeidung staatlicher Eingriffe, sind Preiserhöhungen nach den generellen Richtlinien der Preisüberwachungsstelle vorzunehmen.

Kennzahlen für das Unabhängigkeitsstreben

Quantifizieren lässt sich die finanzwirtschaftliche Unabhängigkeit etwa durch das Verhältnis von Eigenkapital zu Fremdkapital. Ein weiterer Aspekt wäre bei Kapitalgesellschaften die Stimmenverteilung im Verwaltungsrat. Im leistungswirtschaftlichen Bereich könnte die geplante Einkaufsumme mit einem Lieferanten ins Verhältnis zum gesamten Einkaufsbudget gesetzt werden. Bei einem analogen Verhalten gegenüber den Debitoren, könnte die geplante Umsatztätigkeit mit einem Kunden ins Verhältnis zum Gesamtumsatzbudget gesetzt werden.

3.2.3.2.2 Quantifizierung der Unternehmungsziele

Die Ziele müssen, wie unter 1.5.1.2.3 dargelegt, durch folgende Faktoren bestimmt sein.

- der Zielinhalt (was soll erreicht werden?)
- das Zielausmass (wieviel soll erreicht werden?)

---

1 Heinen, E., Grundlagen, S.98.

- der Zeitpunkt (bis wann soll das Ziel erreicht werden?)
- der räumliche Geltungsbereich (wo besitzt das Ziel Gültigkeit?)

Es bestehen grundsätzlich zwei Arten des Vorgehens bei der Zielquantifizierung.
Aurich/Schroeder schlagen vor, dass möglichst hohe Wunschziele ohne die Kenntnis der Umweltsprognose formuliert werden, damit durch die hohen Zielvorstellungen die Intensität der Strategiensuche erhöht wird.[1]
Im inkrementalen Planungsprozess hingegen wird auf eine Zielbildung verzichtet. Man startet die Strategienplanung nach den Analysen und Prognosen und bewertet die Strategien hauptsächlich nach den sich bietenden Chancen, Gefahren und Strategiealternativen.[2]
Da wir in der Mehrzahl der Fälle davon ausgehen können, dass die Unternehmensleitung zum erstenmal vor dem Problem der Quantifizierung der Ziele der Zielhierarchie steht, erscheint u.E. ein zwischen den beiden Ansätzen liegendes Vorgehen am günstigsten. Die Ziele werden in Kenntnis der Umweltsprognose erstellt, damit die Unternehmensleitung Orientierungspunkte über mögliche zukünftige Chancen erhält.[3]

3.2.3.3 Generelle Verhaltensweisen

In den generellen Verhaltensgrundsätzen legt die Unternehmungsleitung die Einstellung und die grundsätzliche Art und Weise fest, in der die Unternehmung jenen Gruppen gegenübertritt, die in irgendeiner Form mit der Unternehmung verbunden sind.[4]
Dies sind in der Regel Mitarbeiter, Kunden, Konkurrenten und Lieferanten.

---

1 Aurich, W.,/Schroeder, H.U., System, S.206.
2 Bircher, B., Unternehmungsplanung, S.338.
3 Bircher, B., Unternehmungsplanung, S.339.
4 Aurich/Schroeder, System, S.199.

- Mitarbeiter (z.B. Führungsgrundsätze, freiwillige Sozialleistungen, Richtlinien der Personalpolitik, Aus- und Weiterbildung)
- Kunden (Service, Zusammenarbeit)
- Konkurrenten (agressive Haltung oder kooperative)
- Lieferanten (agressive Haltung - ausnutzen gewisser Marktvorteile -, Zusammenarbeit)

Die Wirkungen der Verhaltensgrundsätze zielen nach innen (Betriebsklima) und aussen (Image der Unternehmung).
Die Unternehmungsleitung muss diese Grundsätze vorleben und einhalten, damit ihre Glaubwürdigkeit, z.B. in den Beziehungen zu den Mitarbeitern, nicht verlorengeht und damit das Betriebsklima nicht belastet wird.
Aus diesen Gründen sind die Inhalte der generellen Verhaltensgrundsätze sorgfältig mit dem tatsächlichen Wollen des Unternehmers abzuwägen.
Es wäre nach unserer Meinung falsch, aufgrund gewisser Tendenzen in der betriebswirtschaftlichen Literatur z.B. den kooperativen Führungsstil als Blickfang in die Verhaltensgrundsätze aufzunehmen, wenn man ihn doch nicht praktizieren will oder kann.

3.2.4 Schlussbetrachtung

Eine Studie von 97 Unternehmern in Klein- und Mittelbetrieben in der Region von San Antonia (USA) hat ergeben, dass der Erfolg einer Unternehmung wesentlich wächst, wenn die Unternehmungsziele mit den persönlichen Zielen des Unternehmers übereinstimmen.[1] Diese Uebereinstimmungen zu erzielen, ist zum Teil die Aufgabe der Unternehmungspolitik in Klein- und Mittelbetrieben.

---

1 Pickle, H.B. und Rungeling, B.S., Empirical, S.268-273.

3.3 Zielsystem

Die in der Unternehmungspolitik einzeln definierten Ziele müssen zu einem sinnvollen Ganzen, dem langfristig geltenden Zielsystem, zusammengefasst werden.

3.3.1 Gestaltungsgrundlagen des Zielsystems

3.3.1.1 Komplementäre, konkurrierende und indifferente Ziele

Die Erreichung eines Zieles beeinflusst bei den möglichen Handlungsalternativen des Unternehmers die Erreichung eines oder mehrerer anderer Ziele im positiven (komplementär), negativen (konkurrierend) oder neutralen (indifferent) Sinne.[1]

3.3.1.2 Haupt- und Nebenziele

Die Ziele des Unternehmers sind in der Regel nicht gleichrangig[2] und hängen von der Präferenz des Unternehmers in der jeweiligen wirtschaftlichen Situation ab. So unterscheidet z.B. Bidlingmaier zwischen Haupt- und Nebenzielen in potentiellen Gewinn- und potentiellen Verlustsituationen.[3] Der Unternehmer als Entscheidungsträger muss die Ziele entsprechend seiner Präferenz gewichten, damit eine Beurteilungsgrundlage für die Bewertung von Strategien erstellt werden kann.[4]

3.3.1.3 Ober- und Unterziele

Zwischen einzelnen Zielen können Mittel-Zweck-Beziehungen bestehen.

---

1 siehe dazu Heinen, E., Grundlagen, S.94ff.
2 Heinen E., Grundlagen, S.107.
3 Bidlingmaier, J., Unternehmerziele, S.49.
4 Bircher, B., Unternehmungsplanung, S.123.

"Die Aussage "Zwischen Ziel Z_1 und Ziel Z_2 besteht eine Mittel-Zweck-Beziehung" ist offenbar gleichbedeutend mit der Aussage "Ziel Z_1 steht zum Ziel Z_2 im Verhältnis Unterziel zu Oberziel.""[1]
"Das Oberziel ist für eine bestimmte Klasse von Entscheidungssituationen durch das Unterziel ersetzbar."[2] Zwischen diesen Zielen besteht ein hohes Mass an Komplementarität.

3.3.2 Zielauswahl für das Zielsystem

3.3.2.1 Aspekte der Zielauswahl

Bircher führt zwei wesentliche Aspekte auf, die bei der Zielauswahl für das Zielsystem von grosser Bedeutung sind.[3]

- "Je mehr Ziele man sich setzt, um so kleiner wird die Zahl der Strategien, die überhaupt noch in Frage kommen."
- Die Handlungsoperationalität des Zielsystems wird beeinträchtigt, "denn je mehr Ziele angestrebt werden, um so schwieriger wird die Lenkungsfunktion des Managements."

3.3.2.2 Vorgehen

Zuerst werden die einzelnen Ziele auf Mittel-Zweck-Beziehungen untersucht und die Unterziele ausgeschieden. Dann werden die übrigen Ziele auf komplementäre Beziehungen untersucht. Beim Auftreten komplementärer Beziehungen wird das Ziel mit der höheren Unternehmerpräferenz im Zielsystem belassen.
Schliesslich scheidet man die Ziele aus, die aufgrund der Unternehmerpräferenz von geringer Bedeutung sind.

---

1 Heinen, E., Grundlagen, S.103.
2 Heinen, E., Grundlagen, S.103.
3 Bircher, B., Unternehmungsplanung, S.121.

Das System der langfristigen Unternehmungsziele besteht, nach Durchlaufen des Auswahlprozesses, aus Haupt- und Nebenzielen, die in einer totalen oder zumindest partiellen Konkurrenzbeziehung stehen.

3.3.3 Verknüpfung der langfristigen Unternehmungsziele mit den langfristigen Zielen der Unternehmungsbereiche

Nachdem der Evaluationsprozess, dessen Bewertungsgrundlage die langfristigen Unternehmungsziele waren, für die zukünftige Unternehmungsstrategie durch die Unternehmungsleitung abgeschlossen wurde, können die langfristigen Ziele der Unternehmungsbereiche entwickelt werden.
Die langfristigen Unternehmungsziele nehmen im Zielsystem den Charakter von Oberzielen, die langfristigen Ziele der Unternehmungsbereiche den Charakter von Unterzielen an.[1]

3.4 Strategien

3.4.1 Ansatzpunkte zur Strategienentwicklung

Zur Auffüllung der Ziellücke haben wir im Abschnitt 2. 2. 2. 1. 4 fünf grundsätzliche Bereiche aufgezeigt. 4 Bereiche beziehen sich auf die Absatztätigkeit der Unternehmung (altes Produkt im alten Markt, neues Produkt im alten Markt, altes Produkt im neuen Markt, neues Produkt im neuen Markt) und ein Bereich bezieht sich auf den internen Leistungsbereich der Unternehmung.
Argenti zählt mögliche Bereiche zur Strategienbildung (Product, Markt, Financial, Organization, Research, Supplies und Facilities) auf.[2]

---

1 Weilenmann, P., Standardkostenrechnung, S.208.
2 Argenti, J., Systematic, S.245ff.

Aurich/Schroeder unterteilen in Intensivierungsstrategien (Forschungs- und Entwicklungsstrategien, Vertriebsstrategien, Produktionsstrategien, Verwaltungsstrategien, Beschaffungsstrategien, sonstige Rationalisierungsstrategien) und in Extensivierungsstrategien (neue Produkte im alten Markt, alte Produkte im neuen Markt, neue Produkte im neuen Markt).[1]

Bircher unterteilt in Produkt- und Marktstrategien und Mittel- und Verfahrensstrategien (Vollzugsbereich, Versorgungsbereich, Führungsbereich).[2]

3.4.2 Ansatzpunkte zur Strategienentwicklung in Klein- und Mittelbetrieben

Die oben aufgeführten Ansatzpunkte zur Strategienentwicklung gelten im grossen und ganzen auch für die Klein- und Mittelbetriebe.
Die Anzahl möglicher Alternativen erfährt ihre Beschränkung allerdings durch die in der Regel knappen Ressourcen in den Klein- und Mittelbetrieben.
Einige Beispiele mögen verdeutlichen, dass trotz der knappen Mittel eine genügend grosse Zahl von Strategien entwickelt und realisiert werden können.
Stiefel demonstriert an einem einfachen Modell, welche Chancen der Strategienbildung z.B. im Marketingbereich liegen.[3]

---

1 Aurich/Schroeder, System, S.242ff.
2 Bircher, B., Unternehmungsplanung, S.127ff.
3 Stiefel, R.Th., Strategie, S.70.

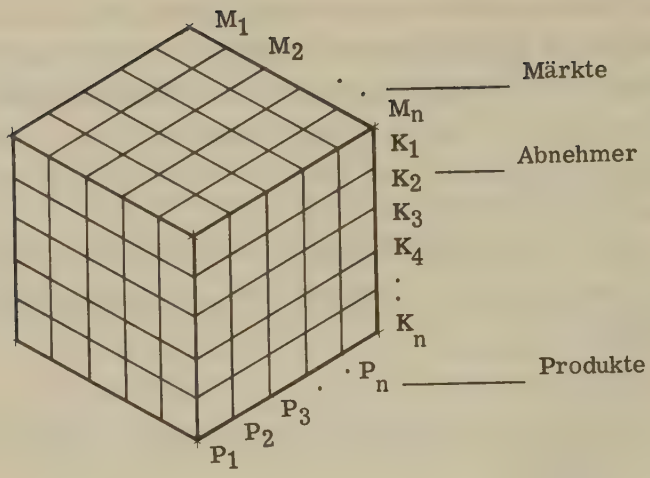


Abb. 31: Strategisches Marketing Modell

Daraus ergibt sich, dass für eine Unternehmung nM x nK x nP Strategien maximal möglich sind.

Durch Zerlegung in die drei Elemente (geographisch abgegrenztes Marktgebiet, Zielgruppen und Produkte oder Produktgruppen) ergeben sich neue Kombinationsmöglichkeiten zur Entwicklung einer erfolgsversprechenden Strategie.

So kann eine Unternehmung, die nur eine spezifische Produktegruppe an eine spezifische Zielgruppe in bestimmten Marktgebieten absetzt, eine Strategie zur Erschliessung neuer Marktgebiete entwickeln. Engpässe im Mittelbereich können z.B. durch Kooperationen mit anderen Unternehmungen im neuen Marktgebiet überwunden werden.[1]

In der oben beschriebenen Situation, kann sich die Unternehmungsleitung zur Entwicklung einer zusätzlichen Produktegruppe entschliessen, die im Rahmen der heute angewandten Technologien von der Unternehmung hergestellt werden kann, und die zusätzliche Bedürfnisse der bisherigen Zielgruppe berücksichtigt.

---

1 Tübergen, F., Permanente Anpassung, S.357.

Auch im internen Leistungsbereich ergeben sich für die Klein- und Mittelbetriebe immer wieder Möglichkeiten Strategien zu entwickeln, um die Schliessung der Ziellücke langfristig zu gewährleisten. So z.B. im Bereich der Lagerhaltung, der Rationalisierung im Produktionsbereich, der Kostensenkung[1] und der Verwaltung.
Ein Hinweis auf die Entwicklung möglicher Strategien im personellen Sektor erscheint besonders angebracht, da die in diesem Bereich liegenden Potentiale zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit in Klein- und Mittelbetrieben u.E. zu wenig beachtet werden.
Die Effizienz der betrieblichen Leistungsgestaltung hängt, besonders in arbeitsintensiven Unternehmungen[2], u.a. von zwei Faktoren ab:[3]

- Von der Persönlichkeit der einzustellenden Mitarbeiter, einschliesslich ihrer Tätigkeiten und ihrer Entwicklung durch Training, Ausbildung, Erfahrung und Motivation.
- Der Effektivität ihrer persönlichen Entwicklung nach der Anstellung.

Die Strategie könnte ungefähr lauten:

> Die Mitarbeiter sind so zu schulen und einzusetzen, dass sie ihre geistigen und manuellen Fähigkeiten an ihrem Arbeitsplatz voll entwickeln können.

Auch im Führungsbereich, der genau wie die Arbeitsleistung, zu den Produktionsfaktoren zählt[4], bieten sich den Klein- und Mittelbetrieben die Chancen zu Intensivierungsstrategien.
Im "administrative Management Cours" Programm der SBA findet sich der Satz:[5]

> Management is easier when you know how.

---

1 z.B. durch die Wertanalyse, deren Durchführung auch in Klein- und Mittelbetrieben möglich ist. Siehe dazu, Schwarz, C., Value-Analysis, S.34.
2 Löffelholz, J., Repititorium, S.31.
3 Tate jr. C.E., Megginson, L.C., Scott jr. C.R. und Trueblood, L.R., Successful, S. 358.
4 Gutenberg, E., Produktion, S. 131.
5 SBA, Success, S. 34.

Durch ein selektives Ausbildungsprogramm für den Unternehmer und die Kadermitglieder im Führungsbereich können zusätzliche Potentiale aktiviert werden, besonders wenn man berücksichtigt, dass die Anforderungen an das Managementwissen und an Spezialinformationen fast gleich stark steigen wie bei Grossunternehmungen.[1]
Es ist u.E. unbestritten, dass die knappen Mittel in Klein- und Mittelbetrieben die Anzahl möglicher Strategien reduziert. Um so wichtiger ist es, dass das Management die sich bietenden Chancen erkennt und nutzt. Diese Aufgabe kann aber nur durch eine mit den Managementtechniken vertraute Unternehmungsführung gelöst werden.

3.4.3 Formulierung der Strategien

Die endgültige Strategienformulierung muss vier Komponenten enthalten.

- Sachliche Komponente (Aussagen über Art und Umfang)
- Zeitliche Komponente (Zeitpunkt der Inangriffnahme bzw. Beendigung der Strategie)
- Organisatorische Komponente (Angaben über die Geschäftsbereiche, die mit der Durchführung betraut werden)[2]
- Dokumentarische Komponente (Festhalten der grundsätzlichen Annahmen, die zur Strategie geführt haben).

3.5 Massnahmen

3.5.1 Massnahmepläne

Entwickelte Unternehmungsstrategien entsprechen einem Konzept zur Ziellückenfüllung, deren Konkretisierung nun in den Massnahmenplänen vorgenommen wird.

---

1 Weinhold-Stünzi, H., Wirtschaftsberatung, S.96.
2 Die ersten drei Komponenten sind von Koch übernommen.
Koch, H., Unternehmungsplanung, S.68.

Die Erstellung eines Massnahmeplanes unterteilt sich in drei Schritte:

- Erstellung der Aktionspläne
- Erstellung eines Terminplanes
- Erstellung der Durchführungspläne

Erstellung der Aktionspläne

Zur Realisierung der Strategien bedarf es spezieller Tätigkeiten (z.B. Einstellung neuer Vertreter, Schulung alter Vertreter, Beschaffung neuer Materialien), deren Inhalte, Mittelbeanspruchungen und Durchführungszeiten in den Aktionsplänen festgehalten werden.

Erstellung eines Terminplanes

Aufgrund der logischen Verknüpfung und der zeitlichen Dimensionen der einzelnen Aktionen wird ein Terminplan für die Realisierung der Strategie erstellt.

Als Kontrollinstrument eignet sich bei gut überschaubaren Projekten das Balkendiagramm.

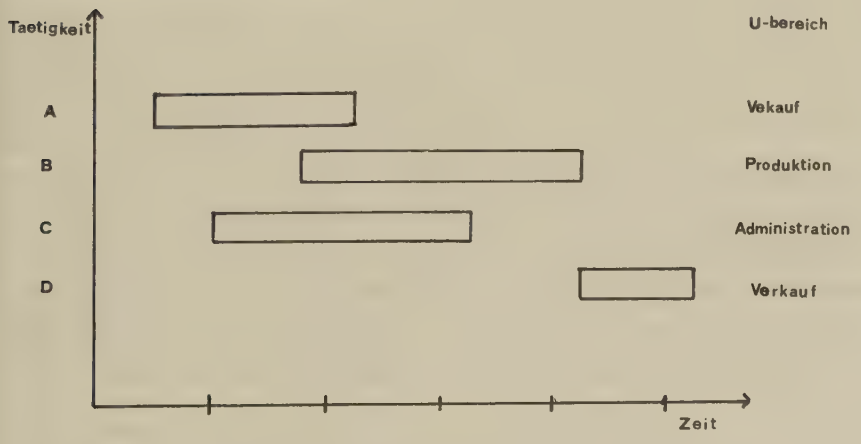


Abb. 32: Balkendiagramm

Bei schlecht überschaubaren Projekten ist die Anwendung der Netzplantechnik zu empfehlen, die den Vorteil hat, die logischen Verknüpfungen besser zu erfassen als das Balkendiagramm.[1]

Erstellung des Durchführungsplanes

Für die Implementation der Aktionen zur Strategienrealisierung in den Leistungserstellungsprozess der Unternehmung werden Durchführungspläne für die einzelnen Unternehmungsbereiche entwickelt. Da darin festgelegt wird, welche Leistungen ein Unternehmungsbereich zur Strategienrealisierung beizutragen hat, enthält der Plan klare Zielvorgaben, und er muss in der Struktur den üblichen Bereichsplänen entsprechen, damit er in diese integriert werden kann.

3.5.2 Massnahmen in Klein- und Mittelbetrieben

Wenn Strategien Massnahmen über mehrere Abteilungen der Klein- und Mittelbetriebe erfordern, sollte die Gesamtverantwortung von einem Mitglied der Unternehmungsleitung übernommen werden. Man vermindert dadurch die Gefahr, dass die Realisierungsphase der Strategien durch Abteilungsquerelen belastet wird.

Besonders die Realisierung komplexer Strategien, die Auswirkungen auf die Geschäftsbeziehungen mit Kunden und Lieferanten und auf das Konkurrenzverhalten haben und eventuell ganz neue Anforderungen an die Ablauforganisation und die Produktion stellen, zieht ein ganzes Bündel von Aktionen nach sich. Die Bewältigung dieser Aufgaben erfordert ein hohes Mass an Kenntnis der Zusammenhänge und stellt ausserdem hohe Anforderungen an das analytische Denkvermögen. Hier können in Klein- und Mittelbetrieben Engpässe auftreten, da der Unternehmer sehr oft in erster Linie Fachmann auf "seinem Gebiet" und nicht Manager ist (siehe S. 53).

---

1 Siehe dazu auch, Berg, R., Meyer, A., Müller, M., Zogg, A., Netzplantechnik.

3.6 Kreative Funktion

3.6.1 Definition der Kreativität

In der Literatur über die Kreativität ist die begriffliche Unbestimmtheit verwirrend und unterstreicht die Unvollkommenheit der wissenschaftlich nicht genügend gesicherten Kenntnisse.[1]

Bendixen definiert die Kreativität nicht, sondern er erfasst lediglich einige wesentliche Aspekte der Kreativität, wenn er die Kreativität als einen Prozess versteht, "durch den Neues geschaffen wird und dessen Verlauf von bestimmten Persönlichkeitsfaktoren und von dem sozialen Bezugsrahmen, in dem sich das Individuum bewegt, bedingt ist."[2]

Matussek weist auf die nötigen Verknüpfungen von verschiedenen Problemen hin, wenn er schreibt, "es können noch so viele Vorstellungen, Assoziationen und Phantasien freigelegt und ausgesprochen werden - erst die neue, originelle, alles Bisherige sprengende Verbindung verschiedenartiger Assoziationen ist das Schöpferische. Phantasien haben viele, nur wenige aber verknüpfen sie zu einer richtigen Idee."[3]

Sikora lehnt sich an den von Arthur Köstler geprägten Begriff der Bisoziation an. "Bisoziation bedeutet, dass eine Idee, ein Konzept oder eine Technik mit einer anderen Idee, einem anderen Konzept oder einer anderen Technik kombiniert wird."[4]

All diesen Erklärungen und Definitionen ist gemein, dass Kreativität Neues durch Bezugnahme auf bestehende Tatsachen entwickelt.

Für diese Arbeit wollen wir aufgrund der obigen Ausführungen die Arbeitsdefinition der Kreativität von Ulrich übernehmen, der unter Kreativität im wesentlichen die Fähigkeit des Menschen versteht, die

---

1 Bendixen, P., Kreativität, in Anlehnung an S.9.
2 Bendixen, P., Kreativität, S.10.
3 Matussek, P., Kreativität, S.19.
4 Sikora, J., Kreativ-Methoden, S.11.

Elemente eines Problemfeldes oder eines Wahrnehmungsbereichs zusammen mit früher aufgenommenen Erfahrungselementen zu neuen, sinnvollen Mustern (Ideen) zu assoziieren.[1]

3.6.2 Kreativität und Innovation

Kieser definiert die Innovation als Aenderungsprozess, die die Unternehmung im Interesse der Regeneration und des Wachstums ihres Struktur- und Leistungspotentials zum erstenmal durchführt und die sich von der Problematisierung einer Situation bis zur Umsetzung der Lösung in die Praxis erstrecken.[2]

Die Problematisierung einer Situation entspricht in etwa unserer Kreativitätsdefinition und man kann sagen, dass Innovationen "reale Problemlösungsprozesse sind, die sowohl kreative Merkmale als auch Entscheidungscharakter besitzen."[3]

Für eine Unternehmung bedeutet dies, dass Kreativität ohne Innovation sinnlos ist, und dass es Innovation ohne Kreativität nicht geben kann. Die Langfristplanung einer Unternehmung kann deshalb nicht ohne implementierte Innovationsprozesse auskommen.

3.6.3 Motivation zur Kreativität

Die Motivation entsteht durch Bedürfnis und Mangelzustände, die das einzelne Individuum empfindet. Motivation entspringt dem Bedürfnis des Individuums, die Harmonie mit seiner Umwelt wieder herzustellen.[4]

Problemwahrnehmung

Voraussetzung zur Motivation ist das Empfinden eines Mangels und der

---

1 Ulrich, W., Kreativitätsförderung, S.29.
2 Kieser, A., Innovation, Spalte 741-750.
3 Bendixen, P., Kreativität, S.11.
4 Sikora, J., siehe dazu Kreativ-Methoden.

Betreffende muss diesen Mangel als Problem wahrnehmen.
Dies geschieht durch die Aufnahme und die Verarbeitung von Informationen.
Michael hat daraus folgenden Zusammenhang entwickelt

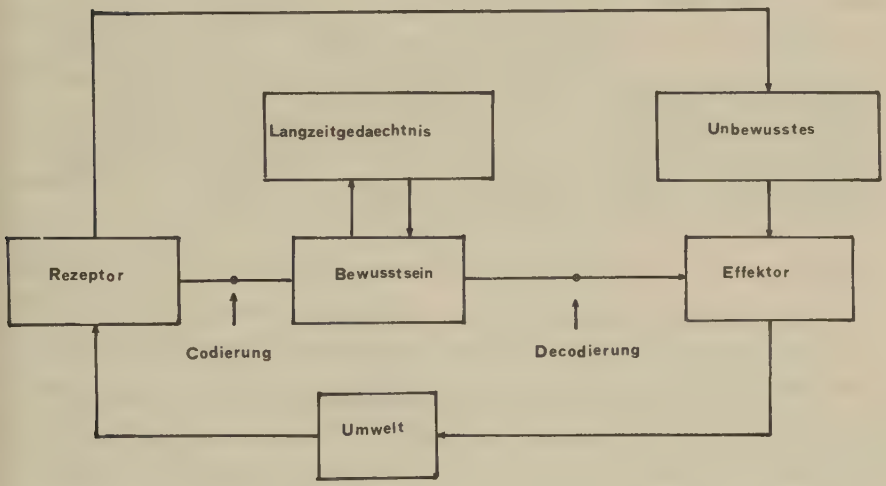


Abb. 33:[1] Informationsverarbeitung

"Der Rezeptor nimmt zwar rein physiologisch die Signale der Umwelt auf, aber die Wahrnehmung als solche konstituiert sich erst, wenn diese Signale von Bewusstsein und Gedächtnis eingeordnet und interpretiert werden können. Ist dies nicht möglich, bleiben die Signale bedeutungslos oder werden nur unbewusst rezipiert. Für das Sachverhalten personaler Systeme ergibt sich daraus die Konsequenz, dass bereits in der Wahrnehmung die Beschränktheit menschlichen Sachverhaltens ihren Ausgang nimmt."[2]

---

1 Michael, M., Produktideen, S.47.
2 Michael, M., Produktideen, S.47.

Wenn diese Aussagen auf die Geschäftsleitungen von Unternehmungen übertragen werden, dann ergibt sich daraus folgende Konsequenz: Die Qualität und die Quantität der Informationen für die Geschäftsleitungen aus ihrem Unternehmen und aus der Umwelt müssen so gestaltet und aufbereitet sein, dass den Unternehmungsleitungen Mängel bewusst gemacht werden, und die Auswirkungen dieser Mängel auf die zukünftige Entwicklung der Unternehmung von den Geschäftsleitungen interpretiert werden können. Dies ist der Anstoss zu kreativer Tätigkeit der Unternehmungsleitungen. Dieselben Bedingungen gelten ebenfalls für die Mitarbeiter in den einzelnen Unternehmensbereichen, nur dass die Qualität und die Quantität der Informationen dem jeweiligen Aufgabenbereich des Mitarbeiters angepasst sein müssen.

3.6.4 Harmonie des Individuums mit der Umwelt

Die Problemwahrnehmung durch das Individuum innerhalb einer Unternehmung allein genügt noch nicht zur Auslösung von Kreativitätsprozessen und zu anschliessenden Innovationen. Erst ein entsprechendes Betriebsklima schafft oder verhindert in den Unternehmungen die Voraussetzung für das Individuum, erkannte Mängel durch neue Ideen zu beseitigen und somit die Harmonie zu seiner betrieblichen Umwelt wiederherzustellen.

3.6.5 Kreativitätsmethoden

Die Anwendungen von Kreativitätsmethoden in Klein- und Mittelbetrieben wird durch die Anforderungen der Methoden an die Teilnehmer oder den Sitzungsleiter und durch die personelle Situation in den Klein- und Mittelbetrieben eingeschränkt.
So können u.E. die Synektik, die Methode der Analogie und die morphologische Methode, die ein hohes Mass an analytischem Denkvermö-

gen voraussetzen, in Klein- und Mittelbetrieben nur in Ausnahmefällen (z.B. Entwicklung einer speziellen Technologie), angewandt werden. Die Methode des Brainstormings, der Kärtchentechnik und die Methode 635, eignen sich dagegen für die Anwendung in Klein- und Mittelbetrieben, wegen der einfachen Durchführung und den geringeren Anforderungen an die Teilnehmer.[1]

Methoden des Brainstorming

Diese Methode wurde von Osborn entwickelt,

"der mit dieser "Verstandes- oder Gedankenstürmerei" durch Ueberwindung der sogenannten "Roadblocks", den hemmenden, menschlichen Einflüssen und Einwänden, das schöpferische Denken (= Entwicklung neuer Ideen oder Kombinationen) ermöglichen wollte."[2]

Beim Brainstorming äussern die Teilnehmer Ideen zu einem vorher formulierten Thema.[3]

Die Ideen werden der Reihenfolge nach für alle sichtbar notiert.

- Dabei darf an den Ideen keine Kritik geübt werden.
- Die Teilnehmer sollen sich frei entfalten und keinen hierarchischen Zwängen unterliegen.
- An schon gefallene Ideen soll angeknüpft werden.
- Es sollen möglichst viele Vorschläge unterbreitet werden.

Die Aussortierung der Ideen wird anschliessend von nicht an der Sitzung teilnehmenden Fachleuten nach folgenden Aspekten durchgeführt:

- nicht geeignet
- aufgreifen und bald möglichst realisieren
- aufgreifen und weiterverfolgen
- zurückstellen[4].

---

1 Siehe dazu Ulrich, W., Kreativitätsförderung, S.142.
2 Gutermann, C., Innovationsplanungsprozess, S.59.
3 Ulrich, W., Kreativitätsförderung, S. 142.
4 Siehe dazu Daenzer, W.F., Systems Engineering, S. 193.

Methode der Kärtchentechnik

"5-10 Teilnehmer notieren Ideen zu einem bestimmten Problem auf Kärtchen (die Niederschriften bleiben anonym). Die Kärtchen werden nach der Befragung (ca. 15 - 20 Minuten), zunächst grob nach verschiedenen Grundideen, dann - innerhalb der so entstehenden Gruppe - nach Zusammenhängen geordnet.
Spontane Ergänzungen während dieser Phase sind möglich und sogar erwünscht."[1]

Methode 635

Bei dieser Methode wird eine Gruppe zu 6 Teilnehmern gebildet. Jedes Mitglied der Gruppe schreibt auf einem dafür bestimmten Formular 3 Ideen in 5 Minuten zu einem vorher formulierten Thema auf. Das Formular wird dann dem Nachbarn weitergereicht, der in Kenntnis der auf dem Formular stehenden 3 Ideen weitere anfügt. Dieser Vorgang wird 6 mal durchgeführt. Es können also maximal 108 Ideen in 30 Minuten gesammelt werden. Die Methode hat ihren Namen durch den sie bestimmenden Ablauf - 6 Teilnehmer, 3 Ideen, 5 Minuten - erhalten.[2]

3.6.6 Kreativität in Klein- und Mittelbetrieben

Ebenen der Kreativität in Klein- und Mittelbetrieben

Da Kreativität das Assoziieren von Elementen eines Problemfeldes oder eines Wahrnehmungsbereiches zusammen mit früher aufgenommenen Erfahrungselementen ist, kann grundsätzlich jeder Mitarbeiter in der Unternehmung - in der Regel im Rahmen seines Arbeitsbereiches - kreativ tätig sein, sofern das Individuum durch das Führungsverhalten des Kaders zur Kreativität angeregt wird.[3]

---

1 Daenzer, W.F., Systems Engineering, S.214.
2 Siehe dazu Rohrbach, B., Methode 635, S.73-76.
3 Brady, W.T., Management, S.46.

Die Kreativitätsmethoden werden im Rahmen der langfristigen Unternehmungsplanung hauptsächlich bei der Strategienbildung und der Entwicklung der Massnahmen systematisch eingesetzt.

Problemwahrnehmung

Zur Problemwahrnehmung, die die Unternehmungsleitung zur Auslösung von Kreativitätsprozessen veranlassen sollte, gehört ein Mangelbewusstsein. Dieses entsteht, wenn Informationen der Unternehmungsleitung anzeigen, dass der in der Unternehmungspolitik und dem Zielsystem definierte zukünftige Soll-Zustand mit dem geplanten Vorgehen und den zur Verfügung stehenden Mitteln nicht erreicht werden kann. Hier entstehen zwei Problemkreise, die besonders in Klein- und Mittelbetrieben aufgrund der personellen Situation zu Schwierigkeiten führen können, nämlich das Sammeln der "richtigen" Informationen und die "richtige", auf die Unternehmung bezogene Interpretation dieser Informationen.

Kreativitätspotential

In den Klein- und Mittelbetrieben wird das Kreativitätspotential häufig schon durch den praktizierten autoritären Führungsstil eingeschränkt, denn er schafft nicht die "klimatischen" Voraussetzungen zur Entfaltung der Kreativität.

"Führung durch Aufgabenstellung und Zielsetzung beruht letztlich auf der Erkenntnis, dass kreative Fähigkeiten, Initiative, Verantwortung und Engagement der Mitarbeiter nur entstehen können, wo dem Einzelnen die Chance zur Selbstverwirklichung durch sinnvoll erlebte Arbeit in einem sozialen Gefüge geboten wird."[1]

Durch den autoritären Führungsstil werden nicht nur die Kreativitätspotentiale der einzelnen Mitarbeiter, sondern auch die Erschliessung der Kreativitätspotentiale einzelner Gruppen innerhalb der Unternehmung unterdrückt. "Das Wissen und Ideenreservoir einer Gruppe ist grösser als das eines einzelnen Individuums. Darüber hinaus hat die

---

1 Ulrich, W., Kreativitätsförderung, S.120.

Gruppenbildung aber noch einen supraadditiven Effekt: Die neuen Kombinationen und Assoziationen sind zahlreicher, als sich nach einer einfachen Addition dieser Ideen errechnen lässt."[1]

3.7 Informationsfunktion

Bei der kreativen Funktion ist uns die Information als unbedingt erforderlich bei der Problemwahrnehmung und als Basis der Entscheidungsgrundlagen - wobei die Güte der Entscheidungen im unmittelbaren Zusammenhang mit den verfügbaren Informationen steht - begegnet.[2] Welche Bedeutung hat nun die Information für das Planungssystem der Klein- und Mittelbetriebe?

3.7.1 Definition der Information

Aus dem oben Gesagten geht hervor, dass die Information eng mit den Zielen der Unternehmung verbunden ist.
Bei den meisten Definitionen aus betriebswirtschaftlicher Sicht wird die Zweckorientierung der Information hervorgehoben.[3] Für diese Arbeit nehmen wir die Informationsdefinition von Wittmann: "Information ist zweckorientiertes Wissen, also solches Wissen, das zur Erreichung eines Zweckes, nämlich einer möglichst vollkommenen Disposition eingesetzt wird."[4]

---

1 Kaufmann, A., Fustier, M., und Drevet, A., Kreativität, S.36.
2 Heinen, E., Grundlagen, S.24.
3 Siehe dazu von Rehberg, J., Informationen, S.11ff.
4 Wittmann, W., Information, S.14.

3.7.2 Bedeutung der Informationen für die Klein- und Mittelbetriebe

Rühle von Lilienstern tritt der Behauptung, dass die Klein- und Mittelbetriebe durch den sich ständig vollziehenden Konzentrationsprozess auf die Dauer chancenlos sind, mit der These entgegen: "Die mittleren und kleinen Unternehmungen sind nicht in Gefahr, weil sie so klein sind, sondern weil sie zu unzureichende Informationen haben. Die mittleren und kleinen Unternehmungen haben vor allem zwei Schwachpunkte:

a) Die Palette ihrer Produktion bzw. ihrer Dienstleistungsangebote ist zu breit und muss spezialisiert werden.
b) Vor allem aber muss, zugeschnitten auf den Einzelfall, ein System ausreichender und systematischer Informationen entwickelt werden."[1]

Auch Häusler weist auf den Zusammenhang Leistung und Information hin. "Jeder Handlung geht als Vorbereitung eine Phase des Informationsumsatzes zur Bestimmung von Handlungszielen und Handlungswegen voraus. Je intensiver der Informationsaustausch innerhalb und mit der Umwelt des Systems[2] vor sich geht, desto erfolgreicher lässt sich die Handlung ausführen. Um menschliches Handeln leistungsfähiger zu machen, müssen also Intensität, Komplexität und Effektivität des Informationsaustausches erhöht werden."[3]
Häusler weist aber auch auf die natürlichen Grenzen für die Steigerung der Intensität des Informationsaustausches hin.[4] Die Unternehmung kann durch die Ueberproduktion von Informationen handlungsunfähig werden.

Die Problematik für die Klein- und Mittelbetriebe besteht nun darin, die Intensität, Komplexität und Effektivität des Informationsaustausches so zu optimieren, dass ausreichende Informationen als Entscheidungs-

---

1 Rühle von Lilienstern, H., Informationen, S.9.
2 hier für das System "Unternehmung".
3 Häusler, J., Planung, S.37.
4 Siehe dazu Häusler, J., Planung, S.37.

grundlage für die Zukunftsgestaltung der Unternehmung mit den zur Verfügung stehenden, beschränkten finanziellen Mitteln und dem vorhandenen Personal, bereitgestellt werden.

3.7.3 Informationskategorien

Bircher unterscheidet zwei Informationskategorien
- unternehmungsexterne und
- unternehmungsinterne Informationen.[1]

Diese grundsätzliche Unterscheidung nimmt Rühle von Lilienstern ebenfalls vor
- endogene Informationen
- exogene Informationen.[2]

Bircher unterteilt nach dem Objekt-Bezug während Rühle von Lilienstern nach dem Quellen-Bezug unterteilt.
Nach Bircher ist folgende Information eine unternehmungsinterne Information:
- "Ergebnisse einer Image-Untersuchung unter den Kunden."[3]

da sie sich auf das Objekt Unternehmung bezieht, während diese Information bei einer Unterteilung nach der Quelle (Kunden) einen externen Charakter hat. Für diese Arbeit nehmen wir als Bezugspunkt die Quelle der Informationen an, da wir damit auch zwei klar definierte Informationsbeschaffungsfelder erhalten. Dies sind die Unternehmung und ihre Umwelt.

---

1 Bircher, B., Unternehmungsplanung, S.157.
2 Rühle von Lilienstern, H., Informationen, S.10.
3 Bircher, B., Unternehmungsplanung, S.157.

3.7.3.1 Endogene Informationen

In Klein- und Mittelbetrieben bestehen die bisherigen Informationssysteme meist aus endogenen Informationen, die in der Regel auf dem Rechnungswesen aufbauen.[1]
Ein ausgebautes Informationssystem sollte Informationen aus folgenden Bereichen enthalten

- Rechnungswesen
- Beschaffung
- Vertrieb
- Produktion
- Forschung und Entwicklung
- Personal
- Verwaltung[2]

3.7.3.2 Exogene Informationen

In Klein- und Mittelbetrieben wurde der enge Kreis von endogenen Informationen durch die Beschaffung von Daten aus der Marktforschung durchbrochen. "Was aber weitgehend fehlt, ist das Vorhandensein von Informationen über die Rückwirkungen gesellschaftlicher, wirtschafts- und arbeitsmarktpolitischer, sowie technologischer Entwicklungen auf die weitere Entwicklung der Unternehmung."[3]
Zu den exogenen Informationen gehören:

- Arbeitsmarkt
- Kapitalmarkt
- Allgemeine Wirtschaftspolitik
- Handels- und Vertriebssysteme

---

1 Siehe dazu Rühle von Lilienstern, H., Informationen, S.10.
2 Siehe dazu Rühle von Lilienstern, H., Informationen, S.25.
3 Rühle von Lilienstern, H., Informationen, S.10.

- Aussenhandel
- Währungspolitik
- Wettbewerbspolitik
- Gesellschaftspolitik
- Verbands- und Gruppenpolitik
- Absatzmarkt
- Betriebswirtschaftliche Erkenntnisse
  - z.B. Führungssysteme
    Organisation
    Rechnungswesen
    Planung etc.
- Technologische Entwicklungen.[1]

3.7.4 Nutzen - Kosten - Analyse einzelner Informationen

- Nutzenermittlung

  Der Wert einer Information - gleichzusetzen mit dem Nutzen - ist abhängig von der Qualität der Information selbst, der jeweiligen Entscheidungssituation, dem Entscheidenden und dem Ziel, das er verfolgt.[2]

  Die Quantifizierung dieses Nutzens bereitet nun aber viele Probleme[3] und scheint uns zumindest in Klein- und Mittelbetrieben nicht praktikabel.

  Auch Bircher meint, dass beim Einbezug von Informationen in das Informationssystem die Kosten - Nutzen - Relation wesentlich ist.[4] "Indessen geben die vorliegenden Ansätze der Informationswertrechnung noch kein operables Instrument ab, um die Beschaf-

---

1 Siehe dazu Rühle von Lilienstern, H., Informationen, S.26.
2 Siehe dazu Wild, J., Informationssystemen, S.51.
3 von Rehberg, J., Informationen, S.132ff.
4 Bircher, B., Unternehmungsplanung, S.174.

fung der für die Langfristplanung notwendigen Informationen zu lenken."[1]

- Kostenermittlung

Die Kosten von exogenen Informationen lassen sich durch ihren Preis bestimmen,[2] während sich endogene Informationskosten gesamthaft durch die Sammlung auf Informationskostenarten ermitteln lassen. Ein Ausbau zur Stückkostenermittlung für einzelne Informationen erscheint uns in Klein- und Mittelbetrieben nicht praktikabel.[3]

Beurteilung der Nutzen - Kosten - Relation in der Praxis

Wir haben gesehen, dass jeder Betrieb ein bestimmtes Mass an Informationen benötigt, um seine Zukunft erfolgreich gestalten zu können. Welche Informationen dies im Einzelfall sind, hängt von der Art des Betriebes ab.

Diese Informationen haben nun einen derart hohen Nutzen (Ueberleben der Unternehmung in der Zukunft), dass die Kosten, die in der Regel nicht hoch sind, vernachlässigt werden können. Anders liegt die Situation, wenn z.B. für aussergewöhnliche Projekte - Marktforschung bei der Erschliessung eines neuen Marktes - Zusatzinformationen eingeholt werden sollen.

Hier kann der Unternehmer die Kosten der Marktforschung in Relation zum eventuellen Verlust setzen, um dann zu entscheiden, ob ihm die "Vorlaufkosten" zur noch besseren Absicherung der Entscheidung zu hoch sind.

Ebenso spielen bei der Beurteilung der Wirtschaftlichkeit des EDV-Einsatzes neben tatsächlich anfallenden Kostenersparnissen (z.B. höheren Lagerumschlag), Nutzenüberlegungen eine Rolle.

---

1 Bircher, B., Unternehmungsplanung, S.174.
2 von Rehberg, J., Informationen, S.71.
3 von Rehberg, J., Informationen, S.78.

Welchen Nutzen zieht die Unternehmung aus der Tatsache, dass die Unternehmungsleitung Führungsinformationen zu einem wesentlich früheren Zeitpunkt erhält? Wir wollen hier nicht in die Bewertung solcher Nutzenüberlegungen eingehen,[1] sondern nur aufzeigen, dass die Unternehmungsleitung sich mit der Nutzen-Kosten-Relation in der Praxis auseinanderzusetzen hat.

3.7.5 Bestandteile eines Informationssystems der langfristigen Unternehmungsplanung in Klein- und Mittelbetrieben

3.7.5.1 Rechnungswesen und langfristige Unternehmungsplanung

Als systematische Teile des Rechnungswesens, die planmässig durchgeführt werden, bezeichnet Kilgus

- die Buchhaltung als Vergangenheits-Zeitabschnittsrechnung über die Güter und Leistungen der Unternehmung
- die Planungsrechnung oder das Budget, eine Zukunfts-Zeitabschnittsrechnung und rechnerischer Teil der Wirtschaftspläne
- die Kostenrechnung mit Einschluss der Vor- und Nachkalkulation, eine teils zukunfts-, teils vergangenheitsbezogene Rechnung kausaler Art über Kosten, Erlös und Erfolg absatz- oder verbrauchsbestimmter Betriebsleistungen und
- die Statistik, mit Einschluss der Spezialgebiete Bilanz- und Betriebsanalyse und Betriebsvergleich.

Daneben werden noch die Einzelrechnungen wie etwa Investitionsrechnungen oder Rentabilitätsrechnungen durchgeführt.[2]
Das Rechnungswesen ermittelt die rechnerischen Grössen der Vergangenheit und liefert in Form der Planungsrechnung innerbetriebliche Grundlagen für den langfristigen Unternehmungsplan.

---

1 Siehe zu diesem Problem Waldburger, H., EDV Wirtschaftlichkeit, S.20ff.
2 Kilgus, E., Rechnungswesen, S.90.

3.7.5.2 Unternehmungsplan und Planungsrechnung

Gälweiler versteht unter Planungsrechnung im engeren Sinne die Aufstellung einer Bilanz und Erfolgsrechnung für künftige Geschäftsjahre.[1]

Es kommt nun häufig vor, dass die Planungsrechnung mit dem Unternehmungsplan gleichgesetzt wird.[2]

Diese Auslegung ist zu eng, denn der Unternehmungsplan ist unterteilt in einzelne Unternehmungsteilpläne, die Auskunft über die geplanten Aktivitäten für die Unternehmung in der Zukunft geben. Sie müssen die wesentlichen Annahmen über die einzelnen Aktivitäten enthalten. Diese können je nach Teilplan sein:

- Ueberlegungen und Annahmen für die Prognose des erwarteten Umsatzes
- Welche Kundengruppen sollen besonders angesprochen werden?
- Wie sollen diese Kundengruppen angesprochen werden (Werbung, Aquisition)?
- Wie sollen die Produkte vertrieben werden?
- Welche finanziellen Belastungen bedeutet dies für die Unternehmung?
- Welche Auswirkungen entstehen für den Personalbestand?
- Welche maschinellen Kapazitäten werden beansprucht?
- Welche Konsequenzen ergeben sich für die Auslieferung (z.B. Fuhrpark)?
- Welche Konsequenzen ergeben sich für die Materialbeschaffung?
- Welche Konsequenzen ergeben sich für die Lagerung der Halbfabrikate, Fertigfabrikate und Rohmaterialien?

Diese Ueberlegungen haben grundsätzlichen Charakter. Die Ausgestaltung der einzelnen Punkte hängt von der Art des Betriebes ab. Sie folgen aber grundsätzlich dem folgenden Schema.

---

1 Gälweiler, A., Unternehmungsplanung, S.211.
2 Gälweiler, A., Unternehmungsplanung, S.211.

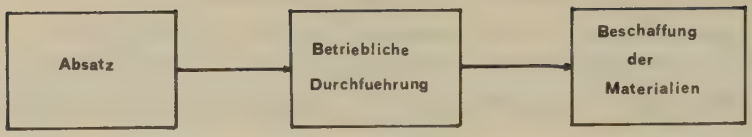


Abb. 34[1]: Analyseablauf

Die Annahmen enthalten nun für das Unternehmen in Geldeinheiten quantifizierbare und qualitativ nicht erfassbare Elemente. (Umsatzerwartung in Fr., Erschliessung eines neuen Absatzmarktes etc.).

Die in Geldeinheiten quantifizierbaren Elemente sind auch gleichzeitig Elemente der Planungsrechnung.
Die Planungsrechnung ist also ein Ausfluss der Unternehmensplanung. "Sie ist mehr ein Hilfsmittel und ein Messinstrument für die wirtschaftliche Effizienz, die mit der Planung und mit den von ihr ausgelösten Entscheidungen und Handlungen gesichert werden soll."[2]
Der Planungsrechnung kommt eine entscheidende Bedeutung innerhalb der Unternehmensplanung zu. "Erst nach der Koordination und Zusammenfassung der Teilpläne in den Gesamtplänen wird sich zeigen, ob die Voraussetzungen zur Erreichung der gesteckten Ziele gegeben sind."[3]
Es besteht somit ein Feedback zwischen der Planung und Ausgestaltung der einzelnen zukünftigen Unternehmensaktivitäten und der Gesamtpla-

---

1 Vogel, K., Erfahrungen mit einem System der mittelfristigen Planung, dargestellt am Beispiel der Sulzer Unternehmungsplanung, 10 42 (1973) 4 S.181.
"Jede Planung sollte mit einer Marktstudie beginnen. Investitionen irgendwelcher Art in Produkte - sie mögen noch so gut und schön sein -, welche kein Marktbedürfnis decken, sind fehl am Platz. Nicht die technische Realisierbarkeit oder die Qualität stehen im Vordergrund, sondern Marktgerechtheit. Die Planung hat von aussen nach innen zu erfolgen und nicht umgekehrt."
2 Gälweiler, A., Unternehmungsplanung, S.212.
3 Weilenmann, P./ Nüsseler, A., Planungsrechnung, S.60.

nungsrechnung. Die Gesamtplanungsrechnung muss natürlich die bestehenden in die Zukunft reichenden und die neuen Aktivitäten berücksichtigen. (Siehe Abb. 35 S. 142).
Dieser gleiche Zusammenhang besteht ebenso bei der Planung der benötigten Betriebsmittel (z.B. Produktionskapazitäten, Personal) für die einzelnen Unternehmungsbereiche.

Ziele der Planungsrechnung

Zwei Ziele lassen sich für die Planungsrechnung primär herausarbeiten:[1]

- Sie muss Auskunft über die finanziellen Auswirkungen der zukünftigen Aktivitäten der Unternehmung geben, damit finanzielle Engpässe rechtzeitig erkannt werden und
- sie muss die Auswirkungen auf die zukünftige Erfolgsrechnung (Nachweis des Gesamterfolges der Unternehmung) und die zukünftige Bilanz des Unternehmens aufzeigen.

Zusammenhang zwischen finanzieller Planungsrechnung, der Planerfolgsrechnung und der Planbilanz

Es werden lediglich die groben Zusammenhänge aufgezeigt. Auf abschlusstechnische Feinheiten (Abgrenzung, neutrale Erträge und Aufwendungen etc.) wird nicht eingegangen.
Die Struktur der Planerfolgsrechnung und der Planbilanz entspricht der Struktur der laufenden Rechnungslegung.[2]
Als Beispiel für die finanzielle Planungsrechnung nehmen wir die eines Grosshändlers, während die Planerfolgsrechnung und die Planbilanz nur rudimentär dargestellt wird. (Siehe Abb. 36 Seite 143).

---

1 Gälweiler, A., Unternehmungsplanung, S.219.
2 Gälweiler, A., Unternehmungsplanung, S.219.

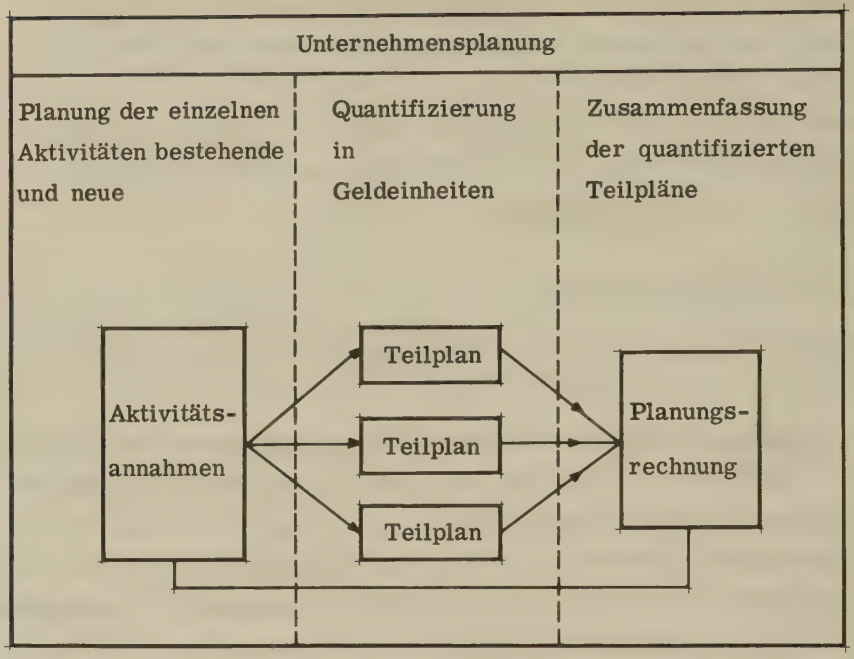


Abb. 35: Zusammenhang Teilplan und Planungsrechnung

Der Aufbau einer finanziellen Planungsrechnung

In der Abbildung "Zusammenhang Teilplan und Planungsrechnung" ist die Grundstruktur zum Aufbau einer finanziellen Planungsrechnung gelegt und wird hier noch konkretisiert. Es besteht zwischen ihr und der Organisationsstruktur einer Unternehmung ein enger Zusammenhang, der am Beispiel einer funktional (siehe Seite 144, Liniensystem) und einer nach dem Profitcenter-Prinzip (siehe Seite 145, Spartenorganisation) organisierten Unternehmung aufgezeigt wird.

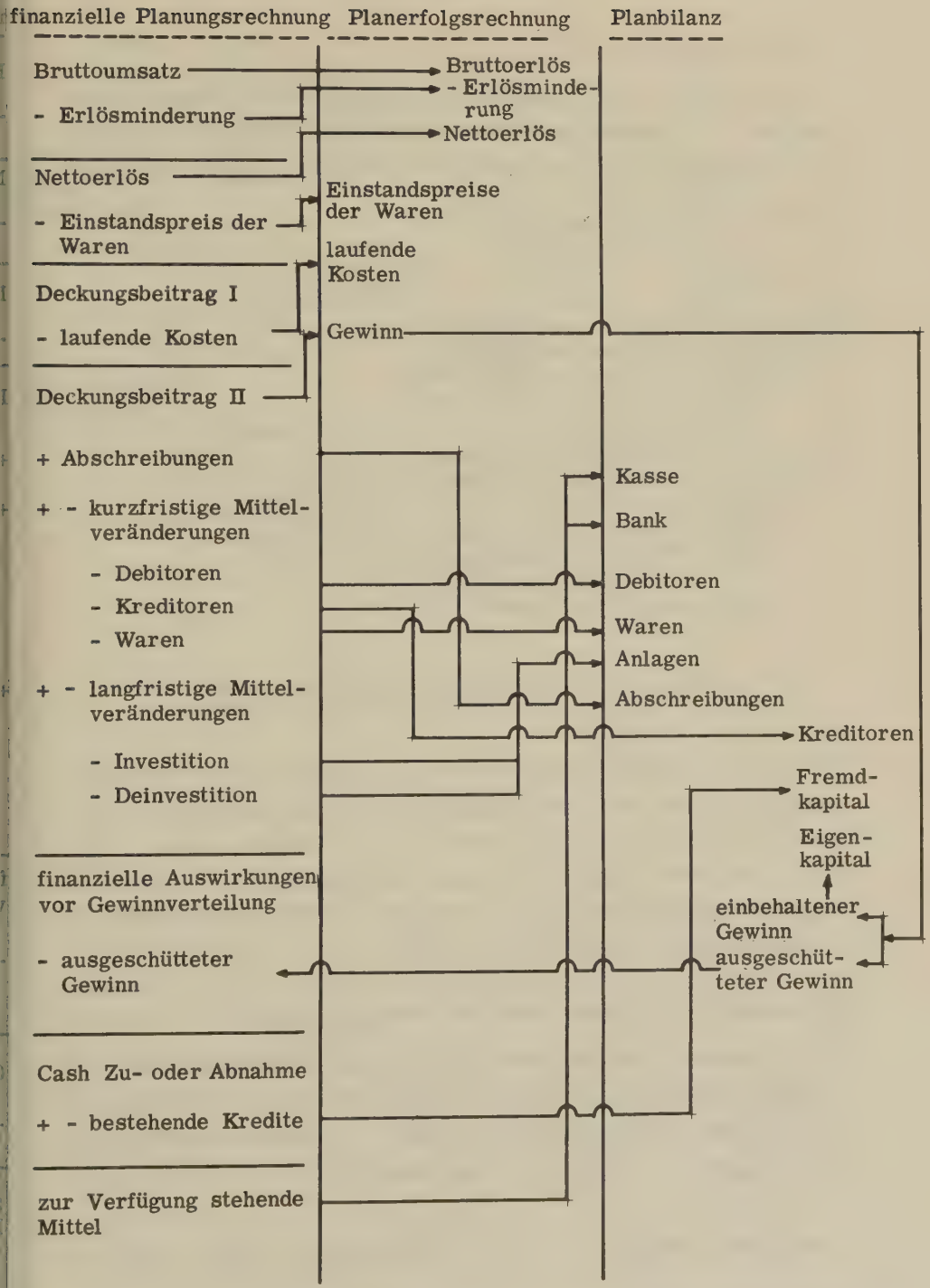


Abb. 36: Zusammenhang Planungs-, Planerfolgsrechnung und Planbilanz

- funktionale Organisation

Bei der funktionalen Organisation werden alle Auswirkungen der zukünftigen Unternehmensaktivitäten auf ihre Einflüsse auf die einzelnen Funktionsbereiche hin analysiert und in den einzelnen Teilplänen berücksichtigt.

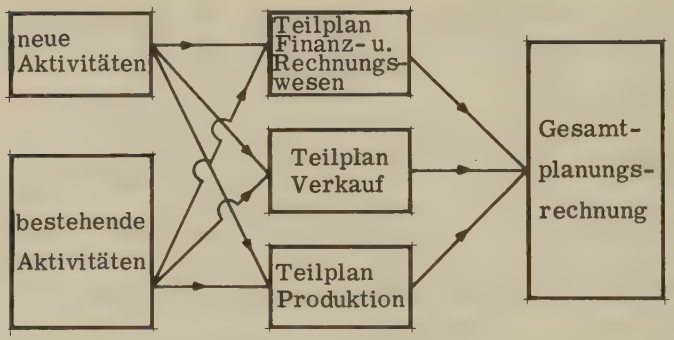


Abb. 37: Teilpläne funktionale Organisation

Bei der Profitcenter-Organisation erfolgt die Aufteilung der Pläne in einer ersten Stufe nach Profitcenter und eventueller Stabsstelle und dann innerhalb der Profitcenter nach Funktionen.
Es sei an dieser Stelle noch einmal darauf hingewiesen, dass diese Struktur dann ebenfalls für die Teilpläne der Zuteilung der benötigten Betriebsmittel (Siehe Seite 141) gilt.

Anforderungen an die Genauigkeit der Planungsrechnung

Im Gegensatz zu der vollständigen Genauigkeit im Rechnungswesen wird bei der Planungsrechnung lediglich eine ausreichende Genauigkeit gefordert. Sie muss so genau sein, um richtige Entscheidungen zu ermöglichen und falsche zu verhindern.[1]

1 Siehe dazu Gälweiler, A., Unternehmungsplanung, S.222.

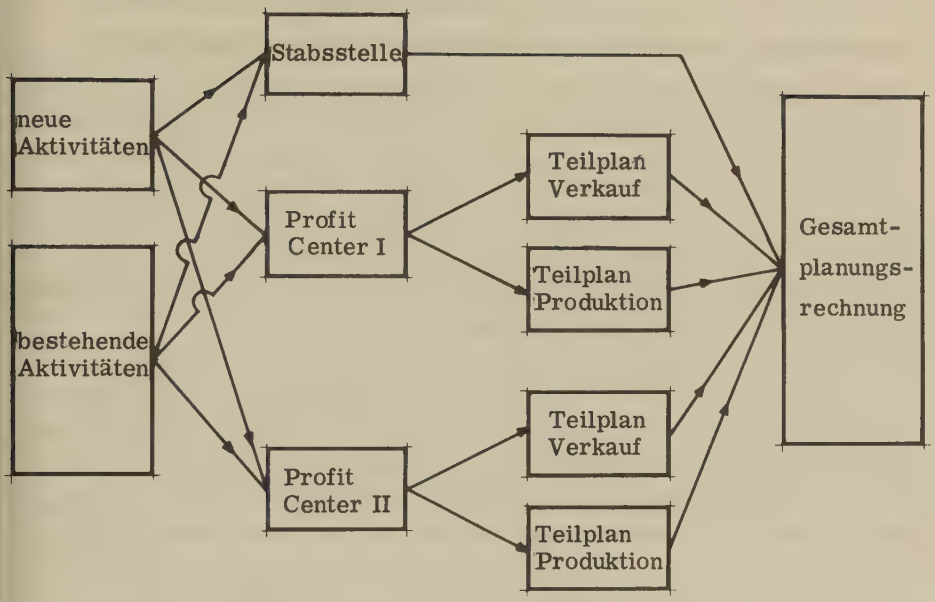


Abb. 38: Teilpläne Profit Center Organisation

3.7.5.3 Ausgestaltung des Rechnungswesens und des Unternehmungsplanes

Die quantitative und qualitative Ausgestaltung des Rechnungswesens und des Unternehmungsplanes wird im wesentlichen durch die unternehmungsspezifischen Gegebenheiten (z.B. Produktionsbetriebe - Handelsbetriebe, kleine oder grosse Produktepalette, Anzahl der Abteilungen, Personal und das Spektrum der Umweltbeziehungen) geprägt, sodass keine generellen Aussagen über die Ausgestaltung, ausser dem Hinweis, dass der Nutzen bei der Anwendung der Instrumente grösser sein sollte als der Aufwand, gemacht werden können.

Auf die Frage des für die Unternehmungsplanung geeigneten Kostenrechnungssystems soll hier noch kurz eingegangen werden. Ist die Teilkostenrechnung, wie in vielen Fachschriften behauptet wird zur Entscheidungsfindung wirklich der Vollkostenrechnung überlegen und müssen die Klein- und Mittelbetriebe ihre Vollkostenrechnung im Rahmen der Unternehmungsplanung durch eine Teilkostenrechnung ersetzen? Weilenmann weist nach, dass die Teilkostenrechnung nicht a priori besser ist als die Vollkostenrechnung[1] und Käfer weist daraufhin, dass gerade für Zukunftsrechnungen die Vollkostenrechnung Vorteile gegenüber der Teilkostenrechnung haben könnte.[2]

Die Entscheidung, welches Kostenrechnungssystem für die Unternehmungsplanung in Klein- und Mittelbetrieben die relevanten Entscheidungsgrundlagen in einer angemessenen Nutzen-Aufwands-Relation generiert, kann erst nach einer eingehenden Analyse getroffen werden. Eine weitere Frage kann sich den Klein- und Mittelbetrieben stellen, ob nämlich der Ausbau der Vollkostenrechnung zur Standardkostenrechnung erforderlich, oder ob eine in der Durchführung einfachere Vollkostenrechnung auf der Basis vorkalkulierter Kosten ausreichend sei? Wenn die Produktionsverhältnisse (kleine Unternehmungen, einfache Produktionsabläufe) gut überschaubar sind, kann die Vollkostenrechnung auf der Basis vorkalkulierter Kosten durchaus den Anforderungen genügen.[3]

3.7.6 Investitionsrechnungsmethoden

Die Investitionsrechnungen lassen sich in folgende Gruppen unterteilen:[4]

---

1 Weilenmann, P., Gedanken, S.259ff.
2 Käfer, K., Irrungen, S.119.
3 Weilenmann, P./ Nüsseler, A., Planungsrechnung, S.137.
4 Siehe dazu die ausführliche Darstellung mit Rechnungsbeispielen bei Weilenmann, P./Nüsseler, A., Planungsrechnung, S. 77ff.

- Statische Investitionsrechnungen
- Dynamische Investitionsrechnungen
- Investitionsrechnungen im Rahmen des Operations Research

Der grundsätzliche Unterschied zwischen der statischen (Gewinnvergleichsrechnung, Return on Investment, Pay back Period, Kostenvergleichsrechnung) und den dynamischen Investitionsrechnungen (Kapitalwertmethode, interne Zinsfussrechnung)[1] besteht darin, dass die statischen Methoden mit durchschnittlichen Einnahmen und Ausgaben rechnen, während bei den dynamischen Verfahren unterschiedliche Rohgewinne auf die Gegenwart diskontiert werden. Die dynamischen Methoder eignen sich für die Anwendung in Klein- und Mittelbetrieben einerseits aufgrund der relativ geringen Anforderungen, die an den Benützer gestellt werden, und andererseits wegen der ausreichenden Genauigkeit ihrer Aussagen. Zwar unterliegen diese Methoden hauptsächlich drei Schwächen:[2]

- Annahme von Prämissen, die kaum allgemeine Gültigkeit beanspruchen dürfen. So wird beispielsweise bei der Kapitalwertmethode automatisch die Annahme getroffen, dass die jährlichen Einnahmenüberschüsse (Rohgewinn) sogleich als sogenannte Differenzverzinsung zum jeweiligen Kalkulationszinsfuss reinvestiert werden können.
- Die Investition wird nicht im Rahmen der gesamten Kapitaldisposition behandelt.
- Die Investitionen werden nicht an der Gesamtheit der unternehmungspolitischen Ziele gemessen.

Zumindest die beiden letzten Schwächen werden durch den Einbau der Investitionsplanung in die Gesamt-Planung stark gemildert. Rühli's Alternative, durch methodisch höher entwickelte Investitionsmodelle des Operations Research der Praxis genauere Ergebnisse zu erzielen, schei uns wegen der hohen Anforderungen, die an die Benützer des Modelles

---

1 Weilenmann, P./Nüsseler, A., Planungsrechnung, S. 77.
2 Rühli, E., Beiträge, S.92.

gestellt werden, für Klein- und Mittelbetriebe nicht gangbar.[1] Insbesondere auch deshalb nicht, weil es wichtig ist, dass der Unternehmer oder seine leitenden Mitarbeiter, die ihren Investitionsentscheidungen zugrunde liegende Investitionsrechnungsmethode auch selber anwenden können müssen.[2]

3.7.7 Prognosen

Prognosen sind Aussagen, die das Eintreten bestimmter Zustände oder Ereignisse in der näheren oder ferneren Zukunft behaupten.[3] Die Zukunft der Unternehmung innerhalb des Planungszeitraums wird im Unternehmungsplan "behauptet", der somit die Gesamtprognose der Unternehmung darstellt. Die Gesamtprognose setzt sich aus vielen Einzelvorhersagen aus den verschiedenen Unternehmungsbereichen zusammen. So werden Vorhersagen u.a. über die Absatzchancen, über Tendenzen im Beschaffungsmarkt, über Preisentwicklungen und über demographische Entwicklungen erstellt.

Prognosemethoden

Es bestehen viele Varianten, Prognosen zu erstellen.[4] Sie unterscheiden sich hinsichtlich der Genauigkeit, der Benutzerfreundlichkeit, der Erstellungskosten, des Zeitbedarfes für die Erstellung und des Anwendungsbereiches.[5] Die Vielfalt der Methoden reicht von einfachen Befragungen der Unternehmungsleitung, der Mitarbeiter, der Kunden und der Lieferanten über deren Erwartungen über zukünftige Entwicklungen,[6] Trendextrapolationen, Regressionsanalysen, Delphimethode, Szenarios, Historische Analogie, Morphologie, Relevanzbaum bis zu ökometrischen

---

1 Rühli, E., Beiträge, S.93.
2 Käfer, K., Investitionsrechnungen, S.7.
3 Wild, J., Grundlagen, S.88.
4 Hastings, D.C., Forecasting, S.2.
5 Bircher, B., Unternehmungsplanung, S.185ff.
6 Hill, W., Marketing I, S.117.

Modellen und Input-Output-Analysen, deren Genauigkeit gegenüber den anderen Methoden in der Regel grösser ist, die aber nicht benutzerfreundlich sind und deren Erstellungskosten, Qualifikationsanforderungen an den Prognostiker und Zeitbedarf hoch sind.[1]
"Für kleinere Unternehmungen lohnen sich aufwendige Verfahren nicht, die bei Grossunternehmungen durchaus rentabel sein können."[2] Für Klein- und Mittelbetriebe empfiehlt es sich daher, einen praktikablen Weg zu beschreiten, der einerseits die zur Verfügung stehenden begrenzten Mittel der Unternehmung nutzt und andererseits gewährleistet, dass die Prognose hinsichtlich ihres Informationsgehaltes, ihres Sicherheitsgrades und ihrer empirischen Fundierung[3] eine ausreichende Qualität aufweist.

Vorgehen

Das Vorgehen wird an einem Beispiel dargestellt. Dieses zeigt den möglichen Ablauf einer Prognoseerstellung für die Nachfrageentwicklung auf einem Absatzmarkt der Unternehmung.
In einem ersten Schritt wird die vergangene Entwicklung analysiert, denn "auch wenn gänzlich neue Ereignisse bevorstehen - ja vielleicht gerade dann - benötigt man Kenntnisse über die bisherigen Funktionsweisen, um die Tragweite der Neuerungen und ihre Auswirkungen auf die gewohnten Zusammenhänge abschätzen zu können."[4]
In einem zweiten Schritt werden einerseits einfache Trendextrapolationen und andererseits durch Befragung die Erwartungen der Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten ermittelt.
Eine Zwischenprognose wird aus den Ergebnissen des zweiten Schrittes erstellt, die dann in einer Art external cross check[5] einer zusätzlichen Ueberprüfung mit anderen zur Verfügung stehenden Prognosen unterzogen wird.[6]

---

1 Bircher, B., Unternehmungsplanung, S.185ff.
2 Gerfin, H., Tendenzen, S.38.
3 Wild, J., Grundlagen, S.134.
4 Gerfin, H., Wirtschaftsprognose, S.16.
5 Argenti, J., Systematic, S.221.
6 Siehe dazu Petrof, J.V., Carusone PS and McDavid, J.E., Small Business, S.181ff.

Dabei wird untersucht, ob die bisherige Nachfrageentwicklung mit z.B. der Bevölkerungsentwicklung, der Wertschöpfung bestimmter Industriezweige, dem privaten Verbrauch, der Wohnbautätigkeit stark korreliert.[1] Bei einem Korrelationskoeffizienten von über 0,75 mit der Entwicklung im Wohnungsbau, kann die Prognose über Wohnungsbautätigkeit als Beurteilungskriterium für die Zwischenprognose herangezogen werden.[2] In einem weiteren Schritt wird dann die Prognose für die Nachfrageentwicklung erstellt und die Begründung für die angenommenen Werte festgehalten.[3]
Der oben beschriebene Ablauf ist in der Abbildung 39, S. 151 dargestellt.

Reduktion der Unsicherheit

Die Reduktion der Unsicherheit der Prognose wird durch die Technik der rollenden Planung erreicht,[4] da die einzelnen zeitlichen Planungsabschnitte mehrmals prognostiziert werden und durch die Vornahme von Anpassungskorrekturen die Unsicherheit des Eintretens prognostizierter Entwicklungen zumindest für die nächst folgenden Planungsperioden stark reduziert ist.

Externe Informationsquellen

Externe Informationsquellen können laufend auf unternehmensrelevante Informationen hin untersucht oder nur zur Behebung spezieller Informationslücken herangezogen werden.
Zu den Quellen zählen:[5]

- Tageszeitungen (Politik, Wirtschaft, Gesellschaft)
- Informationsdienste
- Fachzeitschriften

---

1 In einem Artikel hat Schmidt einige langfristige Wirtschaftsprognosen, die sich als Vergleichsprognosen für das Gewerbe eignen, aufgeführt. Schmidt, K.-H., Wirtschaftsprognosen, S.147ff.
2 Aurich/Schroeder, System, S.93.
3 Wild, J., Grundlagen, S.90ff.
4 Agthe, K., Unsichere Erwartungen, S.177.
5 Siehe dazu Rühle von Lilienstern, H., Informationen, S.32ff.

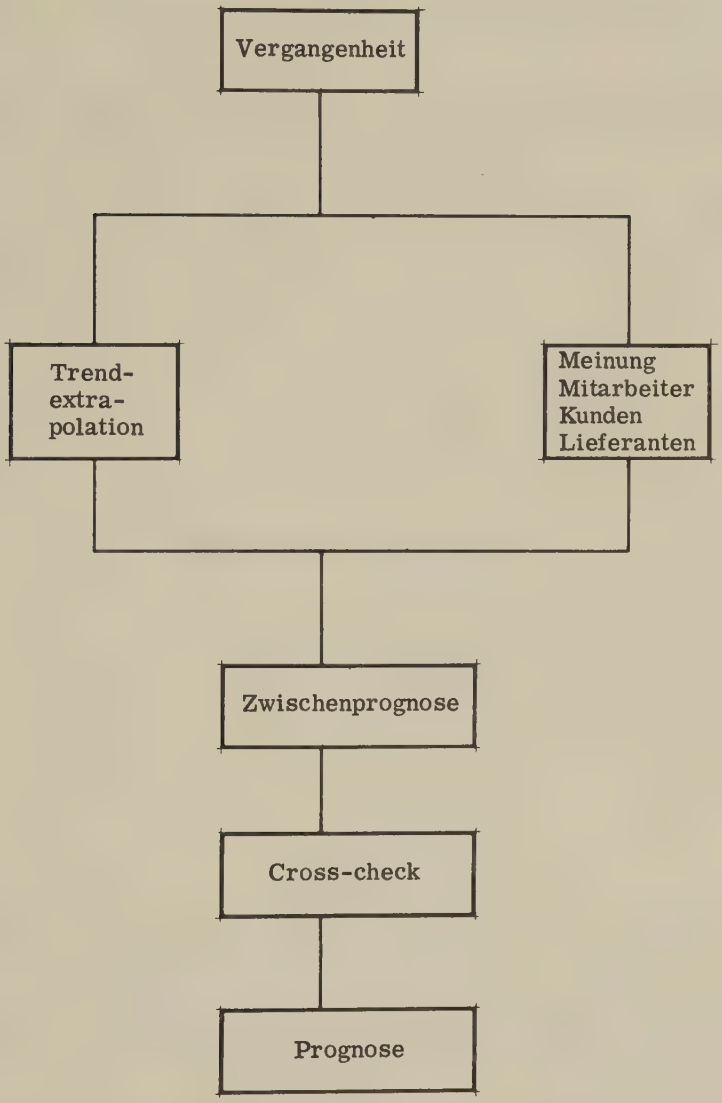


Abb. 39: Prognoseablauf

- Verbandsinformationen
- Institute, Beratungsfirmen, (z.B. Marktforschung)

Auch hier gilt es zu beachten, dass man sich bei den zu beschaffenden Informationen auf ein Optimum in der Qualität und Quantität der Informationen und Informationsquellen festlegen muss.[1] Dies gilt natürlich besonders für Klein- und Mittelbetriebe, die eventuell keine vollamtliche Planungsstabsstelle haben, denn das Sammeln und Auswerten der Informationen kann bei wahllosem Zugriff sehr aufwendig und vor allem nutzlos sein.
Die Auswahl der Informationsquellen sollte also nach folgenden Kriterien vorgenommen werden:[2]

- die Zugänglichkeit zur Informationsquelle und damit die Beschaffungszeit
- der daraus erschliessbare Informationsumfang
- die Wichtigkeit der Information
- die Zuverlässigkeit der Information
- der Reifegrad der Information
- die Kosten der Information

3.8 Flexibilitätsfunktion

Unter Flexibilität kann man die Anpassungsfähigkeit an alternative Situationen verstehen.[3] Entgegen der vielfach in Unternehmerkreisen von Klein- und Mittelbetrieben vorherrschenden Meinung, dass eine langfristige Unternehmungsplanung die Flexibilität der Unternehmer einengt oder sogar verhindert, sichert die Planung die Flexibilität "denn nur rechtzeitige Planung gibt die Möglichkeit auf Entscheidungen vorbereitet zu sein, die erst später getroffen werden müssen. Die Planung stärkt

---

1 Rühle von Lilienstern, H., Informationen, S.32.
2 Bircher, B., Unternehmungsplanung, S.196.
3 Hax, K., Unternehmungsplanung, S.451.

und verbessert die Fähigkeit von Systemen, auf Datenveränderungen, die als Folge unvorhersehbarer Ereignisse neuartige Anforderungen an Systeme stellen, zu reagieren."[1]

Ein weiterer, besonders unter Kaderleuten in Klein- und Mittelbetrieben, verbreiteter Irrtum besteht darin, zu glauben, dass die Flexibilität auf der operationellen Ebene verloren gehe, wenn für jedes Problem erst ein Plan erstellt werden müsse. Entscheidungen auf der operationellen Ebene haben sich an den Kriterien zu orientieren, die bei der Kurzfristplanung (Budgetierung) aufgrund der Langfristplanung festgelegt worden sind. Erst wenn diese Kriterien nicht ausreichen, bedarf es eines Grundsatzentscheides, der sich an den Kriterien der Langfristplanung zu orientieren hat. Dies soll am folgenden Beispiel dokumentiert werden.

Eine Verkaufsabteilung darf pro Auftrag bis zu 5% Rabatt gewähren. Ihre Produkte unterscheiden sich nicht stark von denen der Konkurrenz. Diese jedoch zeigt ein zunehmend agressiveres Verhalten und gewährt schon teilweise bis zu 15% Rabatt. In dieser Situation bedarf es eines Grundsatzentscheides der Unternehmungsleitung, ob die Unternehmung sich an diesem Preiskampf in der von der Konkurrenz gewählten Form beteiligen will, denn die Auswirkungen einer Nettoumsatzverkleinerung um 5 bis 10% reichen weit über den Planungshorizont der Kurzfristplanung hinaus.

Die erste Abklärung gilt den Ursachen des Konkurrenzverhaltens und daraus ist zu folgern, ob dieser Preiskampf von Dauer oder nur eine vorübergehende Erscheinung ist.

Kommt die Unternehmungsleitung zu dem Schluss, der Preiskampf sei nicht vorübergehender Natur, dann muss sie sich folgende Fragen stellen:

- Was passiert, wenn die Unternehmung sich so verhält wie bisher (Umsatzrückgang)?

---

1 Häusler, J., Planung, S.24.

- Was passiert, wenn sie den Preiskampf annimmt? Welche Massnahmen muss sie in die Wege leiten, dass die Nettoumsatzverkleinerung von 5 bis 10% auf die Dauer verschwindet?
- Wenn die Unternehmung den Preiskampf nicht annimmt, durch welche flankierenden Massnahmen kann sie (eventuell andere zusätzliche - finanziell nicht ins Gewicht fallenden Dienstleistungen oder Produktedifferenzierungen) den drohenden Umsatzrückgang aufhalten?

Durch die Marktbeobachtung im Rahmen der Langfristplanung sollten solche Probleme die Unternehmung nicht unvorbereitet treffen. Sie kann aufgrund ihres Informationsstandes relativ schnell den zukünftigen Kurs der Entwicklung anpassen. Sie ist damit im höchsten Masse flexibel. "Die verantwortlichen Betriebsangehörigen werden dazu gezwungen, ihre Probleme durchzudenken, bevor die unmittelbare Notwendigkeit zu einer Entscheidung drängt. Das sorgfältige Studium vor den Entscheidungen führt dazu, dass weniger Fehlentscheidungen entstehen, und vor allem wird nicht aus schwierigen Situationen einfach der gerade am leichtesten zu gehende Ausweg gesucht. Dieser leichteste Ausweg ist eben bei weitem nicht immer der beste Weg!"[1]
Die Flexibilität wird u.E. durch die langfristige Planung auch in Klein- und Mittelbetrieben erhöht, solange unter Flexibilität nicht irgendein Anpassen an neue Situationen, sondern die für die Unternehmung beste Anpassung an die veränderte Situation, verstanden wird.

3.9 Sicherungsfunktion

3.9.1 Sicherungsfunktion in der Lang- und Kurzfristplanung

Die Sicherungsfunktion muss im Rahmen der Langfristplanung auf "die Erkennung, die Ausgestaltung, die Abdeckung und den Ausgleich von

---

1 Weilenmann, P./Nüsseler, A., Planungsrechnung, S.19. Die Autoren beziehen diese Aussage zwar auf die Budgetierung (Kurzfristplanung) aber sie gilt mit dem ganzen Gewicht ihrer Aussage ebenso für die Langfristplanung.

Risiken"[1] und auf die Strategienfortschrittskontrolle gerichtet sein.[2] Die reine Budgetergebniskontrolle, die der Beurteilung der Jahreszielerreichung der einzelnen Abteilungen und Kostenstellen dient und in der Regel auf Kennzahlen im Leistungserbringungsbereich (z.B. Produktivität) oder auf dem Vergleich geplanter und realisierter Leistung (geplanter Umsatz, realisierter Umsatz) beruht, gehört in den Bereich der Kurzfristplanung,[3] obwohl ein Einfluss der Kontrollergebnisse auf Teilziele der Langfristplanung durchaus gegeben sein kann. Wenn z.B. die Leistungskraft einer Kostenstelle, aus welchen Gründen auch immer, falsch kalkuliert wurde, so muss die langfristige Planung anhand dieser Auswirkung überprüft und ggf. korrigiert werden.

3.9.2 Kontrolle der Risikofaktoren

Bedeutende Abweichungen von der langfristigen Zielsetzung der Unternehmung werden in der Regel durch die Veränderung einiger Schlüsselgrössen hervorgerufen, die dadurch den Charakter von Risikofaktoren erhalten.[4] Die Schlüsselgrössen können interner Natur (Gesamtrentabilität, Entwicklung des Verhältnisses Eigenkapital zu Fremdkapital) oder externer Natur (Gesetzgebung, Auftreten eines Substitutionsproduktes im Markt) sein und sie können in Kennzahlen (Rentabilität) oder Prämissen[5] (Gesetzgebungsentwicklung) ausgedrückt werden. Eine Abweichungsanalyse über die Veränderung der Schlüsselgrössen hat sowohl im negativen wie auch im positiven Bereich zu erfolgen, denn positive Abweichungen können für die Unternehmung zusätzlich neue Chancen bedeuten.[6]

---

1 Häusler, J., Planung, S.38.
2 Wild, J., Grundlagen, S.44.
3 Aurich/Schroeder, System, S.309.
4 Aurich/Schroeder weisen daraufhin, dass die Kontrolle einiger Zielgrössen, da diese teilweise aufeinander aufbauen, für die Ueberwachung der langfristigen Unternehmungsentwicklung, ausreichend sind. Aurich/Schroeder, System, S.311.
5 Wild, J., Grundlagen, S.44.
6 Wild, J., Grundlagen, S.45.

3.9.3 Strategienfortschrittskontrolle

Erfolgt die Realisierung einer Strategie nicht planmässig, können Rückwirkungen auf die langfristige Unternehmungsplanung eintreten. Aus diesem Grund ist vielfach eine Aufteilung der Realisierungsphase in Teilphasen mit formulierten Teilzielen zu empfehlen, damit die Erreichung dieser Teilziele kontrolliert werden kann.

3.9.4 Sicherungsfunktion in Klein- und Mittelbetrieben

Ein wesentliches Element der Sicherungsfunktion ist die Kontrolle. Wenn die Kontrolle der Vergleich zwischen Plan- und Realisierungsgrössen ist,[1] dann kann eine sinnvolle Kontrolltätigkeit nicht ohne vorherige Planung durchgeführt werden,[2] d.h. die Wahrnehmung der Sicherungsfunktion ist in Unternehmungen ohne Planung nicht möglich.
Wenn in Klein- und Mittelbetrieben eine langfristige Planung eingeführt ist, bestehen alle Voraussetzungen zur Durchführung der Sicherungsfunktion, die kaum weiteren zusätzlichen Aufwand bedeutet, aber für die langfristige Existenzsicherung der Unternehmung von enormer Wichtigkeit ist.

3.10 Ordnungsfunktion

3.10.1 Zusammenhang zwischen Ordnungsfunktion und Organisationseffizienz

Durch die Koordination der Aktivitäten und die wechselseitige Abstimmung und Ausrichtung auf gemeinsame Ziele,[3] die durch die Erstellung

---

1 Freese, E., Kontrolle, S.53.
2 Kilgus, E., Unternehmungsführung, S.20.
3 Wild, J., Grundlagen, S.19.

der Massnahmepläne im Rahmen der Unternehmungsplanung vorgenommen wird, kann die Organisationseffizienz[1] der Unternehmung verbessert werden.

3.10.2 Organisationseffizienz

Die Organisationseffizienz einer Unternehmung wächst zunächst stark mit zunehmender Unternehmungsgrösse, weist dann abnehmende Zuwachsraten auf und nimmt schliesslich wieder ab.[2] Die Abbildung 40 veranschaulicht diesen Sachverhalt.

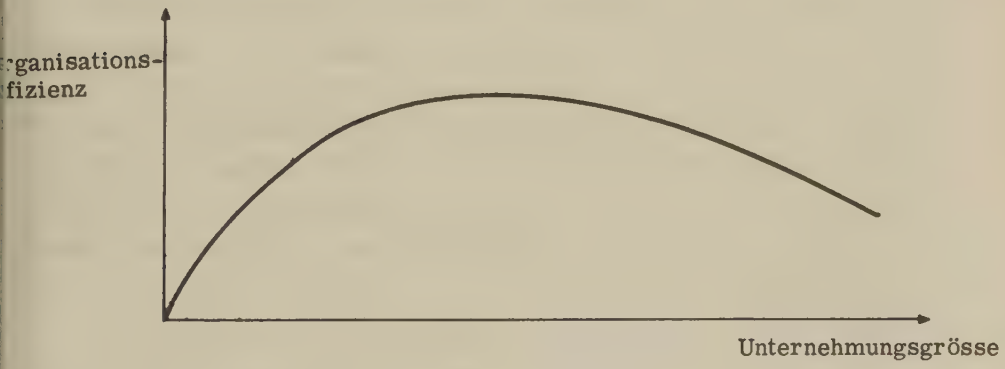


Abb. 40: Organisationseffizienz

Dieser Effekt könnte sich besonders in Mittelbetrieben günstig auswirken, wenn einerseits die Struktur- und Ablauforganisation den wirtschaftlichen Anforderungen entspricht und andererseits der zielgerichtete Einsatz der zur Verfügung stehenden Ressourcen gewährleistet ist.

---

1 Die Organisationseffizienz könnte man durch folgende Kennzahl ausdrücken: Wertschöpfung : Organisationskosten.
Da die Organisationskosten relativ schwer zu ermitteln sein dürften, kommt der Organisationseffizienz eher theoretische Bedeutung zu.

2 Timmermann, M., Unternehmungsführung, S.334.

3.11 Optimierungsfunktion

Für die Bewertung, der im Rahmen der Unternehmungsplanung entwickelten Alternativstrategien, muss ein rationales System entwickelt werden, damit die Strategie, die das Erreichen der höchsten Zielwirksamkeit hinsichtlich der Unternehmungsziele - unter der Berücksichtigung der zur Verfügung stehenden Mittel - verspricht, ausgewählt werden kann.

3.11.1 Strategienselektionsprozess in Klein- und Mittelbetrieben

Bei der Bestimmung der Elemente für den Selektionsprozess entsteht wieder der Zielkonflikt, der im Grunde genommen bei der ganzen langfristigen Unternehmungsplanung in Klein- und Mittelbetrieben latent vorhanden ist. Der Zielkonflikt besteht darin, die Methodik so zu gestalten, dass einerseits die Unternehmungen den materiellen und geistigen Aufwand bewältigen können und andererseits, dass die auf diesen Methoden beruhenden Ergebnisse auch den Anforderungen einer effizienten Unternehmungsführung genügen.
Das hier vorgeschlagene Vorgehen erscheint im ersten Moment sehr voluminös und vielleicht für Klein- und Mittelbetriebe unangebracht, aber bei einer Beurteilung des Aufwandes muss berücksichtigt werden, dass eine Unternehmung durch die Wahl einer falschen Strategie u.U. ihre Existenz verliert. Der Nutzen einer guten Strategienselektion ist damit sehr hoch anzusetzen.
Der Strategienselektionsprozess unterteilt sich in drei Schritte:

- Konsistenzprüfung
- Bewertung der Strategie
- Durchführbarkeit der Strategie

3.11.2 Konsistenzprüfung

Ziel der Konsistenzprüfung ist es, festzustellen, ob die externen oder internen Wirkungen der Strategie mit den Inhalten der Unternehmungspolitik übereinstimmen.[1] Bei dieser Beurteilung fallen grundsätzlich alle Strategien aus der Selektion, die in ihren Wirkungen die Inhalte der Unternehmungspolitik verletzen.[2]
Die Konsistenzprüfung ist eine sehr grobe Prüfung, mit der verhindert werden soll, dass Analysenarbeiten für Strategien durchgeführt werden, deren Widerspruch zur Unternehmungspolitik klar zu erkennen ist und die deshalb später nicht realisiert werden.

3.11.3 Strategienbewertung

Nach der Konsistenzprüfung erfolgt nun der Vergleich der Strategien untereinander. Dazu wenden wir die Methode der Nutzwertanalyse an, deren "besonderes Kennzeichen darin zu nennen ist, dass der Bewertung von Alternativen unter vergleichsweise geringen praktischen Schwierigkeiten auch eine Vielfalt von Zielkriterien zugrunde gelegt werden kann."[3]

Ablauf einer Nutzwertanalyse
Das Zielsystem der Unternehmung bildet auch das Zielsystem, an deren Erfüllung die Strategien innerhalb der Nutzwertanalyse gemessen werden (siehe Abb. 41, S. 161).
Der Gesamtnutzen 100 wird entsprechend den Zielpräferenzen, die die Unternehmungsleitung festlegt, auf die Ziele aufgeteilt (siehe Abb. 42, S. 162). In den einzelnen Zielen werden Unterziele gebildet und der Nutzen wird wieder entsprechend aufgeteilt (siehe Abb. 43, S. 163).
Mit Hilfe von Beurteilungskriterien werden jetzt Zielerträge ermittelt

---

1 Tilles, S., How to Evaluate, S.111.
2 Aurich/Schroeder, System, S.254.
3 Zangemeister, Ch., Nutzwertanalyse, S.1.

(siehe Abb. 45, S. 166), die dann entsprechend gewichtet den Teilnutzwert bilden. Die Teilnutzwerte werden pro Strategie zum Gesamtnutzwert addiert, der die Beurteilungsgrundlage für die Alternativstrategien darstellt. Die Alternativstrategie mit dem höchsten Gesamtnutzwert ist aufgrund des bestehenden Informationsstandes die beste Strategie für die Unternehmung.

Beurteilungskriterien

Die Beurteilungskriterien sind operational zu definieren (siehe Abb. 44, S. 164).

Die Wahl und die Ausprägung der einzelnen Merkmale sind unternehmungsspezifisch verschieden, und daher ohne entsprechende Anpassung von anderen Unternehmungen nicht zu übernehmen.[1]

Beurteilungsvoraussetzungen

Die multidimensionale Bewertung von Alternativen durch eindimensionale Teilurteile ist entscheidungstheoretisch nur zulässig, wenn die Zuordnung eines Teilnutzwertes aufgrund eines Zielertrages unabhängig von den übrigen Zielerträgen der Alternativen vorgenommen werden kann.[2]

Neben den entscheidungstheoretischen sollten noch folgende Voraussetzungen erfüllt sein, damit zu einem Urteil über die Rangfolge gelangt werden kann:

- für gleiche Eigenschaften der Bewertungsobjekte (Strategien) gleiche Beurteilungskriterien und Skalen
- für alle Objekte die gleichen Ziele und Beurteilungskriterien
- für alle gleichen Beurteilungskriterien gleiche Prognosen
- für alle Prognosen die gleichen Prognosezeiträume

---

1 Siegwart, H., Produkteentwicklung, S.195.
2 Zangemeister, Ch., Nutzwertanalyse, S.77.
3 Wild, J., Grundlagen, S.110.

Beispiel einer Nutzwertanalyse für drei alternative Strategien:

Strategie A 1: Neues Produkt, es kann über die gleichen Absatzkanäle vertrieben werden.

A 2: Neues Produkt mit neuem Absatzweg.

A 3: Neues Produkt, gleicher Absatzweg, ohne wesentliche Differenzierung zum bisherigen Sortiment.

Beurteilung der Strategie

Nach diesem Auswahlverfahren ist die Strategie A 1 die für die Unternehmung günstigste Strategie mit einem Nutzenwert von 805.

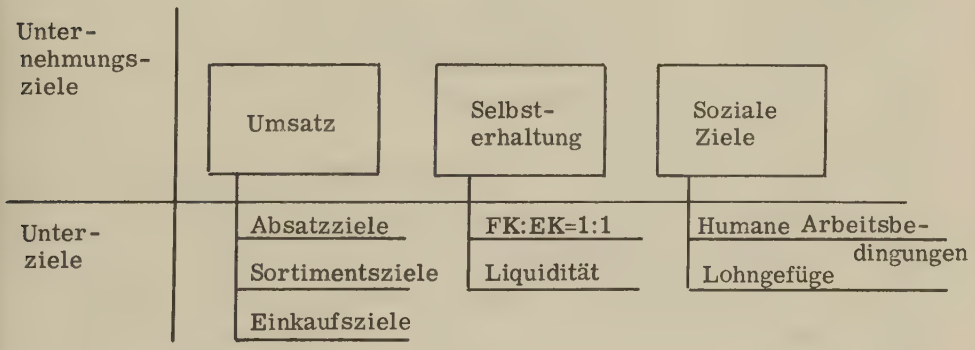


Abb. 41: Zielsystem der Unternehmung

3.11.4 Durchführbarkeit der Strategien

Der Evaluationsprozess für die Strategien ist erst dann abgeschlossen, wenn durch die Integration der Strategien in den Unternehmungsplan überprüft worden ist, ob die Unternehmung die Ressourcen zur Strategienrealisierung sowohl in materieller als auch in zeitlicher Hinsicht bereitstellen kann.[1]

---

1 Aurich/Schroeder, System, S.289ff.

Zielebene	Zielsystem	Teil-nutzen	Gesamt-nutzen
	Absatz eines neuen Produktes	100	100
Unter-nehmungs-ziele	Umsatz Selbsterhaltung Soziale Ziele	60 30 10	100
Unterziele	Absatzziele Sortimentsziele Einkaufsziele	60 20 20	100
Unterziele	Verhältnis Ek:Fk Liquidität	50 50	100
Unterziele	Humane Arbeitsbed. Lohngefüge	60 40	100

Abb. 42: Aufteilung des Nutzens auf die Ziele

Unterziel	Kriterien	Teil-nutzen	Gesamt-nutzen
Absatzziele	Absatz in Franken	50	
	Konkurrenzmass-nahmen	10	
	Konkurrenzfähigkeit	10	
	Absatzorganisation	30	
			100
Sortimentsziele	Vergleich mit beste-hendem Sortiment	30	
	Verhältnis zu beste-henden Produkten	70	
			100
Einkaufsziel	Bezugsquelle	100	
			100
Verhältnis Ek:Fk	Finanzierungsquelle	100	
			100
Liquidität	Verhältnis Umlauf/ Anlagevermögen	100	
			100
Humane Arbeits-bedingungen	Sauberer Arbeitsplatz	70	
	Schichtarbeit	30	
			100
Lohngefüge	20% über Branchen-durchschnitt	100	
			100

Abb. 43

Zielwerte Kriterien	10 = nj = 9 sehr gut	8 = nj = 6 gut
Absatz in Franken	0.6 Mio.Fr. im Jahr	0.48 Mio.Fr. im Jahr
Konkurrenzmassnahmen	auf 2 Jahre keine Konkurrenzmass-nahmen	auf 1 Jahr keine Konkurrenzmass-nahmen
Konkurrenzfähigkeit	keine Konkurrenzpro-dukte	1 oder 2 Konkurrenzpro-dukte
Absatzorganisation	keine Aenderung notwendig	alte Kanäle nur zusätzliches aber gleiches qualifi-ziertes Personal
Vergleich mit bestehen-dem Sortiment	stimmt mit dem Sortiment überein	nur leichte Ab-weichungen
Verhältnis zu bestehen-den Produkten	stimuliert den Absatz anderer Produkte	geringer Einfluss
Bezugsquelle	bestehende Bezugsquelle	vorwiegend gleiche Bezugsquellen
Finanzierungsquelle	günstiger als die Zielsetzung	entspricht der Zielsetzung
Verhältnis Umlauf/Anlagevermögen	günstiger als die Zielsetzung	entspricht der Zielsetzung
Sauberer Arbeitsplatz	die Sauberkeit kann verbessert werden	die Sauberkeit kann gehalten werden
Schichtarbeit	es braucht keine Schichtarbeit ge-leistet zu werden	ab und zu Samstagsarbeit
20% über Branchendurchschnitt	kann verbessert werden	kann gehalten werden

Abb. 44: Beurteilung

5 = nj = 3 befriedigend	2 = nj = 1 schlecht	nj = 0 sehr schlecht
0.36 Mio.Fr. im Jahr	0.24 Mio.Fr. im Jahr	0.20 Mio.Fr. im Jahr
nach 1/2 Jahr Konkurrenzmass- nahmen	Konkurrenz kommt gleichzeitig auf den Markt	Konkurrenz kommt früher mit glei- chem Produkt
gewisse Konkur- renz durch andere Produkte	verschiedene direk- te Konkurrenzpro- dukte	es besteht schon ein Preiskampf
alte Kanäle neues Personal	teilweise neue Kanäle und neues Personal	vollständig neue Kanäle und neues Personal
nicht vollständig neues Produkt	—	vollständig neues Produkt
beeinträchtigt den Absatz anderer Produkte	beeinträchtigt den Absatz anderer Produkte in star- kem Masse	verdrängt andere Produkte aus dem Markt
nur teilweise gleiche Bezugsquellen	—	vollkommen neue Bezugs- quellen
entspricht nicht, aber innerhalb der Toleranz- grenze	liegt knapp über der Toleranz- grenze	liegt vollkom- men ausserhalb der Toleranz- grenze
entspricht nicht, aber innerhalb der Toleranz- grenze	liegt knapp über der Toleranz- grenze	liegt vollkom- men ausserhalb der Toleranz- grenze
Arbeitsplatz wird kleiner	Arbeitsplatz wird kleiner und schmutziger	unzumutbare Zustände
zwei Schichten	zwei Schichten und ab und zu Samstagsarbeit	drei Schichten
eventuell etwas unter Niveau	—	—

Kriterium	Gewicht (Teilnutzen)	A_1		A_2		A_3	
		Beurteil.	Nutzwert	Beurteil.	Nutzwert	Beurteil.	Nutzwert
Absatz in Fr.	18.0	10	180.0	4	72.0	6	108.0
Konkurrenz-massnahmen	3.6	8	28.8	10	36.0	8	28.8
Konkurrenz-fähigkeit	3.6	7	25.2	7	25.2	5	18.0
Absatzorganisation	10.8	10	108.0	0	--	10	108.0
Teilnutzen	36.0		342.0		133.2		262.8
Vergleich mit bestehendem Sortiment	3.6	7	25.2	0	--	10	36.0
Verhältnis zu bestehenden Produkten	8.4	2	16.8	10	84.0	4	33.6
Teilnutzen	12.0		42.0		84.0		69.6
Bezugsquellen	12.0	8	96.0	2	24.0	10	120.0
Teilnutzen	12.0		96.0		24.0		120.0

Finanzierungsquelle	15.0	7	105.0	4	60.0	7	105.0
Teilnutzen	15.0		105.0		60.0		105.0
Verhältnis Umlauf-/Anlageverm.	15.0	8	120.0	8	120.0	8	120.0
Teilnutzen	15.0		120.0		120.0		120.0
Sauberer Arbeitsplatz	4.2	10	42.0	10	42.0	10	42.0
Schichtarbeit	1.8	10	18.0	10	18.0	10	18.0
Teilnutzen	6.0		60.0		60.0		60.0
Lohngefüge	4.0	10	40.0	8	32.0	7	28.0
Teilnutzen	4.0		40.0		32.0		28.0
Total	100		805		513.2		765.4

Abb. 45: Strategienvergleich

3.12 Leistungsfunktion

Nach Hill "führt Planung dort zu höherer Leistung, wo alle Stellen in der Unternehmung auf konkrete Teilziele hinarbeiten, an deren Fixierung sie selbst mitgewirkt haben und mit denen sie sich deshalb identifizieren können."[1] Hill geht hier, durch die Annahme, dass die Mitarbeiter zur Zielfixierung beigezogen werden, von der Voraussetzung aus, dass in der Unternehmung ein kooperativer Führungsstil[2] herrscht, damit die Planung zur höheren Leistung führt.
Im folgenden Abschnitt gehen wir auf den Einfluss des Führungsstils auf die Unternehmungsplanung ein. Hier soll nur darauf hingewiesen werden, dass durch eine verbesserte Steuerung des Ressourceneinsatzes im Rahmen der Unternehmungsplanung auch eine Produktivitätssteigerung erzielt werden kann.

3.13 Die Bedeutung des Führungsstiles im Rahmen der Langfristplanung in Klein- und Mittelbetrieben

3.13.1 Ausschöpfung der Unternehmungspotentiale und die Qualität der Planung

Blake und Mouton entwickelten ein Verhaltensgitter ("managerial grid") zur Analyse der verschiedenen Führungsstile[3] (siehe Abb. 46, S. 169). Sie gehen davon aus, dass der Führungsstil zwei in einer Organisation vorherrschende Orientierungen (die Mitarbeiter und die Sachziel-Orientierung) miteinander verbinden muss.

---

1 Hill, W., Unternehmungsplanung, S.11.
2 siehe dazu Bürgin, U., Führungsstil, S.16.
3 Blake, R.R. und Mouton, J.S., Verhaltenspsychologie, S. 33.

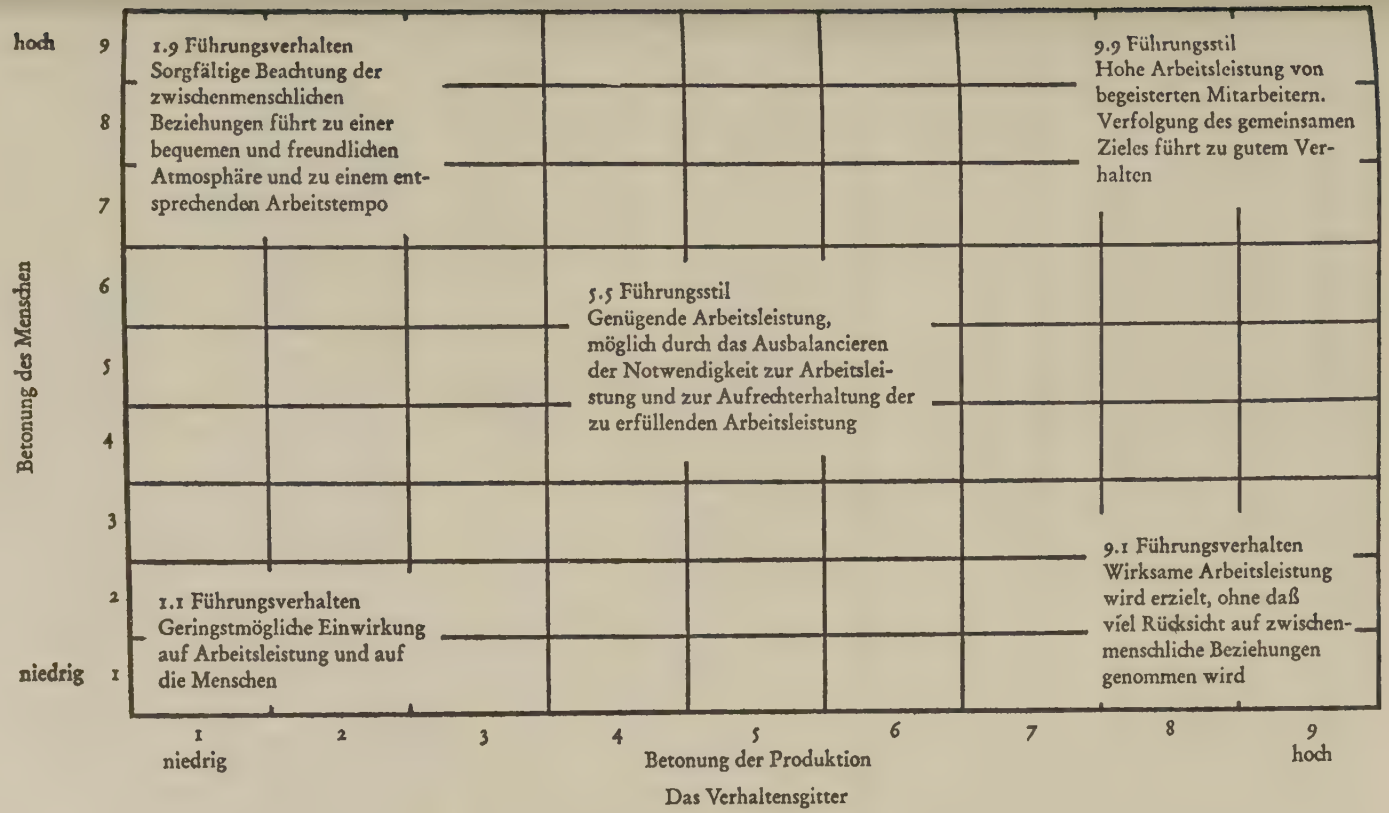


Abb. 46[1]: Verhaltensgitter

1 Blake, R. R. /Mouton, J. S., Verhaltenspsychologie, S. 33.

Ihre Extrempunkte sind der weiche Führungsstil 1,9, (stark Mitarbeiter-orientiert, kooperativ) und der harte Führungsstil 9,1 (stark Sachziel-orientiert, autoritär). "Im ersten Fall wird das Leistungsziel vernachlässigt: Zufriedenheit schafft noch keine Leistungsmotivation, geschweige denn Kreativität. Im zweiten Fall wird alles Gewicht auf ein Maximum an Produktivität gelegt und der Mensch nur als Werkzeug betrachtet: seine Interessen, sein Mitdenken, seine Kreativität werden nicht mobilisiert."[1]

Der Führungsstil in Klein- und Mittelbetrieben bewegt sich zwischen diesen Extremen, wobei eine starke Ausrichtung auf die Sachziel-Orientierung zu beobachten ist.[2]

Dies hat zur Folge, dass

- das Kreativitätspotential der Unternehmung kaum aktiviert wird (siehe dazu S. 131).
- die Kommunikation von unten nach oben kaum stattfindet.[3] Damit gehen die Erfahrungen und das Wissen der Mitarbeiter nicht in den Informationsbildungsprozess ein. Entscheidungen erfolgen aufgrund eines unvollständigen Informationsbildes.
- die Produktivität mittelmässig ist und eine hohe Personalfluktuation erfolgt.[4]

Die Ausschöpfung der Unternehmungspotentiale ist beim Führungsstil mit autoritärer Ausprägung geringer als beim Führungsstil mit kooperativer Ausprägung.

Gegenüber dem Führungsstil kooperativer Ausprägung ist auch die Qualität der Planung beim Führungsstil autoritärer Ausprägung geringer, da einerseits weniger Ideen und Anstösse zur Strategienfindung und andererseits weniger Informationen zur optimalen Strategienauswahl zur Verfügung stehen.

---

1 Ulrich, W., Kreativitätsförderung, S.119.
2 Manager, Enquete, S.29.
3 Likert, R., Unternehmungsführung, S.191.
4 Likert, R., Unternehmungsführung, S.191.

3.13.2 Die Einführung einer langfristigen Unternehmungsplanung und die mögliche Entwicklung zum kooperativen Führungsstil

Ein wesentlicher Aspekt der kooperativen Führung ist die Delegation von Kompetenzen an die Mitarbeiter, die der Gewährung eines Zuständigkeitsbereiches entspricht.[1] Rimler und Humphreys weisen auf zwei Punkte hin, die einer Delegation von Kompetenzen in Klein- und Mittelbetrieben entgegenstehen:[2]

- Der Unternehmer glaubt nicht, dass seine Mitarbeiter Verantwortung übernehmen
- Viele Unternehmer würden delegieren, wenn sie die Technik beherrschten.

Rühli nennt drei wesentliche Voraussetzungen, die bei der Anwendung eines kooperativen Führungsstiles erfüllt sein müssen:[3]

- Der Wille des Vorgesetzten zu delegieren
- Die Bereitschaft der Mitarbeiter, selbständig zu handeln
- Die Schaffung einer genügenden Informationsbasis

Ist ein Unternehmer prinzipiell bereit, einen Schritt zum kooperativen Führungsstil hin zu tun, könnte er die Implementierung einer Langfristplanung in seiner Unternehmung als Ausgangspunkt wählen. Zur Bewältigung der dabei auftretenden Probleme könnte der Unternehmer einen Planungsfachmann beiziehen.
Unter der Leitung des Fachmannes können der Unternehmer und die Mitarbeiter die zur Langfristplanung benötigten Analysen erarbeiten, Ideen sammeln und auswerten, Strategien entwickeln und Massnahmenpläne erstellen. Für den Unternehmer besteht die Möglichkeit, einerseits sein Misstrauen gegenüber den Qualifikationen der Mitarbeiter abzubauen und andererseits die Bereitschaft der Mitarbeiter zu selb-

---

1 Rühli, E., Beiträge, S.31.
2 Rimler, G.W., Humphreys, N.J., Delegation, S.43.
3 Rühli, E., Beiträge, S.33.

ständigem Handeln zu überprüfen, während die Mitarbeiter die Bereitschaft des Unternehmers zur kooperativen Führung prüfen können. In dieser Phase kann ein Vertrauensklima geschaffen werden, das die Bereitschaft, einerseits Freiheit zu gewähren, und andererseits diese Freiheit sinnvoll zu nutzen, fördert.[1] Damit ist die Grundhaltung erreicht, die die Anwendung des kooperativen Führungsstils erst ermöglicht.

---

1 Siehe dazu Rühli, E., Beiträge, S.33.

4. DURCHFUEHRUNG DER UNTERNEHMUNGSPLANUNG IN KLEIN- UND MITTELBETRIEBEN

4.1 Generelle Ueberlegungen zur Unternehmungsplanung in Klein- und Mittelbetrieben

Die Unternehmungsplanung sollte in die Einführungs- und Durchführungsphase unterteilt werden. In der Einführungsphase werden alle für die Planung relevanten Grundlagen erstmals erarbeitet und zusammengestellt. Das Ziel dieser Phase ist die Entwicklung und Erstellung des Unternehmungsplanes. In der Durchführungsphase der Planung wird der Unternehmungsplan in zeitlich festgelegten Abständen (meistens ein Jahr) kontinuierlich den neuesten Entwicklungen angepasst. Wegen der Vielfalt der Gütererzeugungs- und Dienstleistungsbranchen, in denen Klein- und Mittelbetriebe tätig sind, ist es nicht möglich, ein über alle Klein- und Mittelbetriebe geltendes Unternehmungsplanungssystem zu erstellen[1]. In diesem Kapitel werden deshalb die Gestaltungselemente des Planungssystems dargestellt.

4.1.1 Anstösse zur Einführung eines Planungssystems

Die meisten Anstösse zur Unternehmungsplanung in Klein- und Mittelbetrieben kommen u. E. nicht aus der Erkenntnis heraus, dass systematische Unternehmungsplanung notwendig ist, viel eher wird bei der Analyse eines im Unternehmen auftretenden Engpasses festgestellt, dass die Ursachen eigentlich in allen Unternehmungsbereichen liegen. Diese Erkenntnis sollte folgerichtig zur Einsicht führen, dass durch die Einführung einer Gesamtplanung die Ursachen für Engpässe und Schwachstellen schneller erkannt werden und man damit die Unternehmung besser in den "Griff" bekommt.

---

1 Hill, W., Klein- und Mittelbetriebe, S. 3.

Die Entscheidung für die Einführung einer langfristigen Unternehmungsplanung bedeutet nicht, dass irgendwelche kurzfristig bestehenden Engpässe (Liquiditätsschwierigkeiten) bereinigt werden. Diese Engpässe müssen nach Dringlichkeit durch Sofortmassnahmen, ev. ohne Rücksicht auf die späteren Auswirkungen der Langfristplanung auf die Gestaltung der Unternehmungstätigkeit, beseitigt werden[1].

4.1.2 Stufenweise Einführung der Langfristplanung in Klein- und Mittelbetrieben

Die Erhebung des Vorortes ergab, dass in ca 1/3 der befragten Betriebe keine Budgetierung (Kurzfristplanung) durchgeführt wird[2]. Da die Beurteilung über die Realisierungsmöglichkeiten der im Langfristplanungsprozess erarbeiteten Massnahmen zu einem grossen Teil auf den Erkenntnissen der Kurzfristplanung über die vergangene Entwicklung innerhalb der Unternehmung basieren[3], muss die Beantwortung der Frage nach der stufenweisen Einführung der Langfristplanung die Existenz einer Kurzfristplanung innerhalb der Unternehmung mitberücksichtigen.

Mit Kurzfristplanung

Bei einer existierenden Kurzfristplanung werden deren Ergebnisse und Auswertungen als Grundlagen für die Langfristplanung übernommen. Aus-

---

1 Siehe dazu Fromm, N. und Gerlinger, R., Aufbau, S. 39.

2 Vorort, Enquete, Heft 3, S. 23ff.
In der Auswertung ist eine Unterteilung der Unternehmungen nach der Beschäftigungszahl nur für das Absatz- und Kostenbudget gemacht worden.

Kein Budget / Beschäftigte	Absatz	Kosten
1 - 49	55%	45%
50 - 149	34%	30%
150 - 300	23%	20%

3 Siehe dazu Weilenmann, P. / Nüsseler, A., Planungsrechnung, S. 15.

serdem wird der Kurzfristplanungsprozess zeitlich mit dem Langfristplanungsprozess abgestimmt.

Gerade in Klein- und Mittelbetrieben, in denen unter dem Unternehmer, den Kadermitgliedern und den Mitarbeitern eine grosse Unsicherheit gegenüber dem gesamten System der Langfristplanung besteht – dies bezieht sich sowohl auf die geforderte Denkhaltung[1] als auch auf die spezifischen Planungstechniken, – sollte mit einfachen Elementen der Unternehmungsplanung begonnen werden und schwierige, komplizierte Probleme erst dann gelöst werden, wenn das entsprechende Know-how und das Vertrauen in das Können der Planung gegeben sind[2]. Um aber zu einer Basis für die zukünftige Langfristplanung und zu einer wenn auch groben Aussage über die gewünschte zukünftige Unternehmungsentwicklung zu gelangen, müssen die einfachsten Elemente aller Planungsstufen erarbeitet werden. Der Feinheitsgrad der Planung wird im Laufe der Jahre sukzessive vergrössert. Fromm und Gerlinger sprechen von 2 bis 4 jähriger Aufbauarbeit in grossen Unternehmungen und von einer vollen Leistungsfähigkeit des Systems erst im Verlauf weiterer Jahre[3]. Erste Erfolge der Langfristplanung werden sicher aber schon früher eintreten, da im Zuge der Langfristplanung die gesamte Unternehmungstätigkeit systematisiert und gründlicher durchdacht wird und die Ressourcen zielgerichteter eingesetzt werden.

Durch das Vorhandensein der Kurzfristplanung muss eine synthetische Vorgehensweise gewählt werden. Dabei besteht eine gewisse Gefahr dadurch, dass Planungselemente in die Langfristplanung eingehen, die zu stark IST-bezogen sind, und unter Umständen die SOLL-Lösung in einem gewissen Grad präjudizieren.

Ohne Kurzfristplanung

Ein normaler Planungszyklus beginnt mit der Langfristplanung, in der die Ziele für die Kurzfristplanung erarbeitet werden, die dann den Pla-

---

1 Siehe dazu S. 176.
2 Ziebart, E., Anwendung, S. 9.
3 Fromm, N./Gerlinger, R., Aufbau, S. 40.

nungszyklus abschliesst. Es bietet sich deshalb an, die Kurzfristplanung anhand der ersten groben Zielsetzungen aus der Langfristplanung ebenso grob zu entwickeln und ebenfalls sukzessive zu verfeinern.
Ohne Kurzfristplanung kann der gesamte Planungsproblemkreis analytisch angegangen werden. Die Frage die sich hier aufdrängt ist die der Bewältigung der grossen Arbeitslast durch wenig Kaderleute. Durch das analytische Vorgehen kann aber sichergestellt werden, dass die Kurzfristplanung aufgrund der Bedürfnisse der vorgestellten Planung erstellt wird.

4.1.3 Einführungsunterstützung durch den Planungsfachmann

Die fachgerechte Durchführung der Unternehmungsplanung verlangt die Anwendung einer ganzen Reihe spezifischer Planungstechniken (systematisches und methodisches Vorgehen, Prognoseerstellung, Nutzwertanalyse etc), die der Unternehmer oder die Kadermitglieder in der Regel nicht beherrschen[1]. Da die wichtigsten Einflussfaktoren auf die zukünftigen Planungsergebnisse die angewandte Systematik und Methodik, die Qualifikation des Planenden und die Qualität der Informationen sind (siehe Abbildung 47, S. 177)[2], sollte der Unternehmer einen Planungsfachmann (Berater) hinzuziehen, der in der Lage ist, die Qualität der drei Einflussfaktoren wesentlich zu verbessern. Der Einsatz des Beraters sollte, wenn immer möglich, im Team mit Mitgliedern (Unternehmer, Kader, Mitarbeiter) der Unternehmung, die entsprechend der zu lösenden Aufgabe hinzugezogen werden, erfolgen, damit die gesamte Planung nicht betriebsfremd wird und später im Aktenschrank ein unrühmliches Ende findet[3]. Ausserdem baut man durch eine starke Beteiligung der Inhaber von Linienfunktionen an der Planung deren Misstrauen ab. Damit wird eine mögliche potentielle Konfliktsituation zu mindest stark vermindert[4].

---

1 Siehe dazu Hill, W., Unternehmungsplanung, S. 77.
2 Gälweiler, A., Unternehmungsplanung, S. 192.
3 Hill, W., Unternehmungsplanung, S. 79.
4 Fromm, M., Gerlinger, R., Aufbau, S. 40.

Der Unternehmer muss vom Berater eine entsprechende Sachkompetenz verlangen[1], denn die Effizienz der Beratung hängt im wesentlichen von der fachlichen, Problemlösungs-, Kommunikations-, Ueberzeugungs- und Durchsetzungs-Qualifikation des Beraters ab[2].

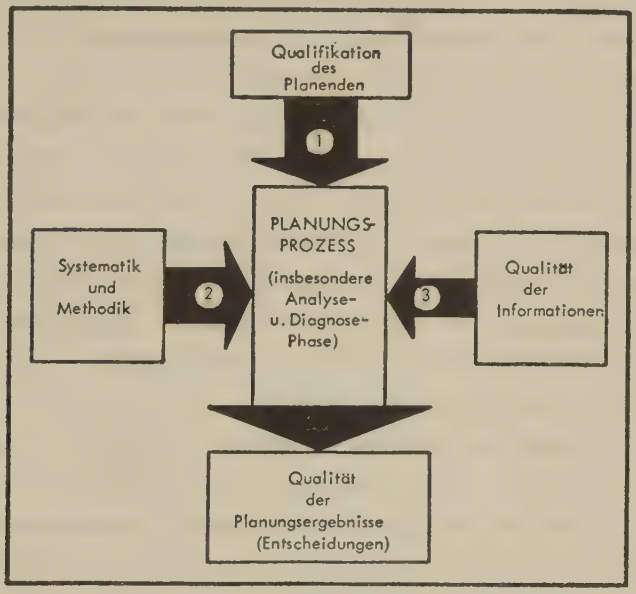


Abb. 47: Qualitätseinflussfaktoren der Planung

Des weiteren hat der Unternehmer beim Einsatz eines Beraters, die voraussichtlichen Kosten für dessen Einsatz zu berücksichtigen. Diese Kosten dürfen nicht an ihrer absoluten Höhe gemessen werden[3], sondern an den durch die Unternehmungsplanung verbesserten Erfolgserwartungen.[4]

---

1 Schären, F., Unternehmerberater, S. 101.
2 Weinhold-Stünzi, H., Wirtschaftsberatung, S. 102.
3 Gälweiler, A., Unternehmungsplanung, S. 192.
4 Klein- und Mittelbetriebe in den USA, die keine Berater eingesetzt hatten, gaben in einer Studie an erster Stelle die hohen Honorarforderungen als Grund des Nichteinsatzes an. Siehe dazu Krentzmann/Samaras: Small Business, S. 47.

4.1.4 Planung von oben oder Planung von unten

Es stellt sich die Frage in welcher Richtung die Planung der Organisationshierarchie folgen soll. Bei der Richtung von oben nach unten (top-down) wird die Planung und damit die Zielsetzung hauptsächlich vom Unternehmer und einer eventuellen Planungsstabsstelle vorangetrieben[1]. Die Linienstellen werden an der Zielbildung nicht beteiligt. Bei der Planung von unten nach oben (bottom-up) leitet sich die Zielsetzung der Unternehmer praktisch aus den erstellten Teilplänen der untergeordneten Stellen ab.

In Kleinbetrieben mit wenigen Mitarbeitern, in denen neben dem Unternehmer ungefähr noch zwei Kadermitglieder beschäftigt sind, sollte u. E. die Zielsetzung vom Unternehmer und den Kadermitgliedern gemeinsam erarbeitet werden, sodass sich die Frage nach der Planung von oben oder unten gar nicht stellt.

Bei der Beurteilung, welche der Methoden (top-down oder bottom-up) für den Mittelbetrieb geeigneter ist, beziehen wir uns auf Wild, der bei Grossbetrieben auf planungstechnische Schwierigkeiten hinweist, die sowohl bei dem top-down (retrograden) als auch bei dem bottom-up (progressiven) Verfahren auftreten[2].

Für die Mittelbetriebe treten bei beiden Verfahren die gleichen Schwierigkeiten wie in den grossen Unternehmungen auf, wenn auch in geringerer Ausprägung, da die Ursachen für diese Schwierigkeiten zum grossen

---

1 Siehe dazu Bircher, B., Unternehmungsplanung, S. 287.

2 dazu Wild: bei der top-down-Methode sind dies u. a. eine negative Durchführungs- und Planungsmotivation, schlechte Erkennbarkeit von Koordinations- und Integrationsbedürfnissen und der Kommunikationsaufwand wird durch Informationsabrufe und Rückläufe erhöht (S. 194). Bei der bottom-up-Methode sind dies u. a. Gefahr eines Anpassens auf das unterste Zielniveau, mangelhaft erfüllte Koordinations- und Integrationsvoraussetzungen, der Kommunikations-, Arbeits- und Zeitaufwand ist wegen bestehender Rückläufe kaum geringer als bei der retrograden Planung (S. 195/196).
Wild, J., Grundlagen, S. 191ff.

Teil in der Planungskomplexität liegen, die mit sinkender Unternehmungsgrösse abnimmt.

Die bottom-up-Methode ist neben den aufgezeigten Schwierigkeiten aus folgendem Grund im Prinzip für den Mittelbetrieb ungeeignet: Der Zielbildungsprozess ist stark von untergeordneten Stellen geprägt. Die Ausschaltung von der Zielbildung wird der Unternehmer, der sich meistens durch eine starke Persönlichkeit auszeichnet und sich mit seinem ganzen persönlichen Engagement für die Unternehmung einsetzt, nicht akzeptieren können und wollen.

Bei der top-down-Methode taucht im Mittelbetrieb das Problem auf, dass die Planungsstabsstelle in der Regel nicht so ausgebaut werden kann, um alle Planungsarbeiten allein zu erledigen. Die Linieninstanzen werden zur Erstellung von Planungsunterlagen, meistens aus ihrem Bereich, angehalten. Wenn die Linieninstanzen dann bei der Zielbildung – zu mindest in ihrem Bereich – nicht beteiligt werden, entstehen starke negative Wirkungen auf die Planungs- und Durchführungsmotivation. Die Befürchtungen der Linieninstanzen, verplant zu werden, können, um Misserfolge zu vermeiden, z. B. zu bewusst verfälschten Informationen aus dem Leistungsbereich führen.

Gegenstromverfahren

Mit dem Gegenstromverfahren ist eine Methode entwickelt worden, die die wesentlichen Vorteile der beiden aufgezeigten Methoden vereinigt, ohne deren wesentliche Schwächen zu übernehmen[1].

Die Unternehmungsleitung setzt grobe Ziele, die dann im retrograden Verfahren an die Abteilungen weitergeleitet werden. Die Abteilungsleiter überprüfen ihre Bereichsziele und modifizieren sie unter Berücksichtigung ihrer spezifischen Situation (z. B. Kapazitätsauslastung, Konkurrenzverhalten etc.). Die endgültigen Unternehmungs- und Bereichsziele

---

1 Bircher, B., Unternehmungsplanung, S. 287.

werden nach einem Abstimmungsprozedere zwischen der Unternehmungsleitung und den Bereichsleitern festgelegt[1] (siehe Abbildung 48, S. 181).

4.2 Institutionelle Aspekte der langfristigen Unternehmungsplanung in Klein- und Mittelbetrieben

4.2.1 Planungsstabsstelle

Aufgaben der Planungsstabsstelle

Die Planungsstabsstelle übernimmt die Betreuung der Planung, sie koordiniert die Planungsarbeiten, sie unterstützt die Linienstellen bei der Erstellung ihrer Planungsgrundlagen[2], sie bereitet Informationen (Umweltsinformationen, Marktinformationen etc) auf, und sie überprüft die Pläne der Teilbereiche auf deren Realitätsnähe[3].

Anforderungen an den Stelleninhaber

Da in der Planungsstabsstelle alle Informationen über die vergangene Entwicklung, den gegenwärtigen Stand und die zukünftigen Zielsetzungen zusammenlaufen, benötigt der "Planer" das volle Vertrauen des Unternehmers in seine fachliche Kompetenz und persönliche Integrität. Er muss den Linienstellen objektiv gegenübertreten können und Führungseigenschaften aufweisen. Zur Informationsaufbereitung und zur Beurteilung und Koordination der Teilpläne bedarf es einer analytischen und synthetischen Denk- und einer konzeptionellen Arbeitsweise. Er muss ausserdem die modernen Planungstechniken beherrschen[4].

---

1 Siehe dazu Wild, J., Grundlagen, S. 196.
2 Hürlimann, W., Unternehmungsplanung, S. 541.
3 Krieger, K. und Gertz, W., Organisation, S. 49.
4 Siehe dazu Gälweiler, A., Unternehmungsplanung S. 193ff.

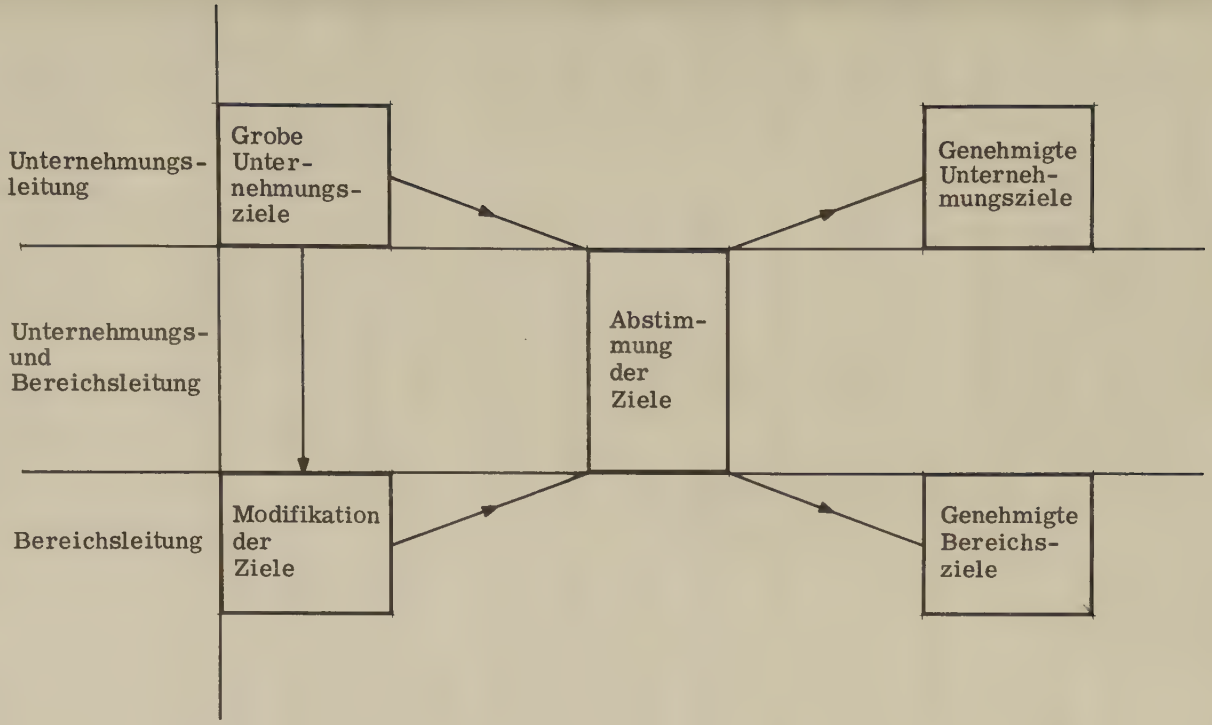


Abb. 48: Gegenstromverfahren

Besetzung der Planungsstelle im Klein- und Mittelbetrieb

Der zu erwartende Gesamt-Planungsaufwand hängt generell von den sich aus Grösse und Struktur der Unternehmung ergebenden vielfältigen Beziehungen ab. Die Verteilung des Gesamt-Planungsaufwandes auf die Stabsstelle einerseits und auf die Linienstellen andererseits wird durch die Wahl des Planungsverfahrens (top-down, buttom-up oder Gegenstromverfahren) bestimmt. Bei unseren Betrachtungen gehen wir von der Anwendung des Gegenstromverfahrens aus[1], bei dem die Linienstellen sehr stark in den Planungsprozess mit einbezogen werden und einen relativ grossen Anteil des Gesamt-Planungsaufwandes übernehmen. Unter diesen Voraussetzungen wird bei den meisten Mittelbetrieben, besonders mit einfacher Struktur (ein Standort, ein Unternehmer und mehrere Abteilungsleiter)[2], kein vollamtlicher Planer benötigt. Bei der Besetzung der Stabsstelle kann der Unternehmer zwischen zwei Varianten wählen. Er betraut entweder einen Mitarbeiter (meistens ein Kadermitglied) mit der Aufgabe, oder er verpflichtet einen neuen Mitarbeiter. Die interne Lösung hat die Vorteile, dass der ausgewählte Planer das Vertrauen des Unternehmers geniesst und die Unternehmung kennt. Sie hat aber die Nachteile, dass der Mitarbeiter wahrscheinlich den Anforderungen kaum genügen kann, und dass er von seiner bisherigen Funktion zum Teil entbunden werden muss.
Der neue Mitarbeiter, muss sich zwar noch das Vertrauen des Unternehmers erwerben und die Unternehmung kennenlernen, aber er kann gemäss seiner Qualifikation als Planer ausgewählt werden und aufgrund seiner Erfahrungen noch mit zusätzlichen Funktionen belastet werden. U. E. sollte der Planungsqualifikation bei der Besetzung der Stelle erste Priorität zukommen, da unter mangelnder Planungsqualität die Planungsergebnisse leiden.

---

1 Siehe dazu S. 179.
2 Hill, W., Unternehmungsplanung, S. 76.

4.2.2 Unternehmer

Der Unternehmer ist nicht nur bei der Formulierung von Unternehmungspolitik und Zielsetzung stark involviert, er muss auch die Gesamtverantwortung für die Planung übernehmen und sich mit Planungssystem und -inhalt identifizieren[1]. Grundsätzlich sollte folgendes gelten: Das Planungssystem ist gleich der Führungsmethode und der genehmigte Plan ist gleich ein Führungsentschluss[2].

4.2.3 Beteiligung der Linienstellen an der Planung

Für eine starke Beteiligung der Linieninstanzen an der Planung spricht, dass sie die besten Informationen über ihren Bereich haben[3], und dass die potentielle Konfliktsituation zwischen den Linienstellen und der Planungsstelle abgebaut wird, um unnötige Reibungsverluste, die das Planungsergebnis negativ beeinflussen könnten, zu vermeiden. Ausserdem müssen die Inhaber der Linienstellen unternehmerisch denken[4]. "Darunter ist das Erkennen wichtiger Zusammenhänge, die richtige Gewichtung der Probleme, das Denken im Rahmen der ganzen Unternehmung und das konsequente Verfolgen wirtschaftlicher Ziele gemeint."[5]
Gegen eine zu starke Belastung durch die Planung spricht, "dass die Linieninstanzen zu stark mit Tagesgeschäften belastet sind, als dass sie die Zeit finden würden, um in aller Ruhe langfristige Pläne auszuarbeiten"[6]. Für diesen Zielkonflikt müssen Lösungen gesucht werden, die z. B. darin bestehen könnten, dass die Planungsstabsstelle die Linieninstanzen bei der Planungsdurchführung unterstützt, und/oder den Linieninstanzen zur Erledigung der Arbeiten genügend Zeit eingeräumt wird.

---

1 Hill, W., Klein- und Mittelbetriebe, S. 6.
2 Schmidt, E., Brevier, S. 9ff.
3 Rühli, E., Beiträge, S. 58.
4 Trechsel, F., Einführung, S. 22.
5 Trechsel, F., Einführung, S. 22.
6 Rühli, E., Beiträge, S. 58.

4.2.4 Planungsgruppe

Planungsgruppen werden innerhalb der Langfristplanung einerseits zur Lösung spezifischer Probleme gebildet, zu deren Lösung der Sachverstand verschiedener Unternehmungsbereiche benötigt wird (z. B. Ausarbeitung von Strategien und Erstellung von Massnahmenplänen) und andererseits zur Ideenfindung mittels der Kreativitätsmethoden (Brainstorming, Kärtchen-Technik, Methode 635).

Bei der Ausarbeitung der Strategien und Massnahmenpläne sollten diejenigen mitarbeiten, die einen wesentlichen Sachbeitrag zur Problemlösung erbringen können[1], während bei der Ideenfindung auch problemunbelastete Personen teilnehmen können[2].

Die Planungsgruppen erhalten ihre zeitlich terminierten Aufträge von der Planungsstabsstelle, hinter deren Anordnungen der Unternehmer stehen muss. Innerhalb der Gruppe wird ein Leiter bestimmt, der für den Ablauf der Gruppenarbeit verantwortlich ist, wobei sich immer wieder das Problem stellt, Zeiten für gemeinsame Arbeitssitzungen zu bestimmen. In diesem Zusammenhang sei daraufhingewiesen, dass die Gruppenmitglieder wenigstens zu einem Teil von ihrer täglichen Arbeit entlastet werden[3].

Eine Beteiligung des Unternehmers an der Gruppenarbeit ist nur dann zu empfehlen, wenn der Unternehmer sich in die Gruppenarbeit als Teammitglied einfügt und sich nicht als Vorgesetzter präsentiert, denn sachbezogene Problemlösungen können durch die Hierarchie und Statusunterschiede beeinträchtigt werden[4]. Diese Aussage gilt sinngemäss auch für die übrigen Gruppenmitglieder aus dem Kader.

---

1 Töpfer, A., Teamplanung, S. 17.
2 Daenzer, W. F., Engineering, S. 193.
3 Hill, W., Unternehmungsplanung, S. 78.
4 Töpfer, A., Teamplanung, S. 17.

4.3 Ablauf

4.3.1 Einführung

4.3.1.1 Vorabklärung

Bei der Vorabklärung zur Einführung eines Planungssystems muss sich der Unternehmer über zwei wesentliche Punkte im Klaren sein:

- In welcher Form die Mitarbeiter an der Planung beteiligt werden sollen
  - Zielsetzung nur durch den Unternehmer (top down)
  - Zielsetzung durch die Mitarbeiter (bottom-up)
  - Zielsetzung durch den Unternehmer nach Abstimmung mit den Mitarbeitern (Gegenstromverfahren)
- Ob zur Durchführung des Planungssystems ein Planungsfachmann hinzugezogen werden soll.

Die besten Voraussetzungen für das Gelingen der Einführung und der späteren kontinuierlichen Durchführung des Planungssystems in mittleren Betrieben bestehen u. E. in der Wahl des Gegenstromverfahrens und des Beizuges eines Planungsfachmannes[1]. In den weiteren Ausführungen wird diese Variante vorausgesetzt[2].

4.3.1.2 Vorgehensplan und Schulung

Innerhalb der Unternehmung wird eine Planungsstabsstelle geschaffen, die dem Unternehmer direkt unterstellt ist. Sie wird entweder mit einem bisherigen oder neu einzustellenden Mitarbeiter besetzt[3].
Die Planungsstabsstelle[4] erstellt einen Vorgehensplan über den zeitlich terminierten Ablauf der gesamten Planungselemente.

---

1 Siehe dazu S. 176.
2 Ein mögliches Vorgehen in kleinen Gewerbebetrieben wird in Abschnitt 4.7.1 aufgezeigt.
3 Siehe dazu S. 182.
4 Der Planungsfachmann ist in der Planungsstabsstelle integriert.

Da aber in einem Klein- und Mittelbetrieb in der Regel weder der Unternehmer, noch das Kader, die spezifischen Planungstechniken beherrschen[1], muss vor dem Start der Planung eine entsprechende Schulung durchgeführt werden. In diesem Schulungsprogramm, das vom Planungsfachmann durchgeführt werden soll, muss auf folgende Punkte eingegangen werden:

- Stellung der Unternehmung in der Umwelt
- Zusammenhang zwischen Planung und Unternehmungsgeschehen
- Zusammenhang Führungstätigkeit und Planung
- Zusammenhang Kurzfristplanung und Langfristplanung
- Planungsgenauigkeit und "Unfehlbarkeit" der Planung
- Funktionen der Planungsstabsstelle
- Vorteile der Planung
- Vorurteile gegenüber der Planung
- Planungstechnik

Für den Planer stellt sich die schwierige Aufgabe, auf der einen Seite die Teilnehmer durch eine möglichst positive Darstellung der Auswirkungen der Planung auf die Tätigkeit des Einzelnen zu motivieren, und auf der anderen Seite die Erwartungshaltungen nicht zu hoch zu schrauben, damit nicht eine Ernüchterung bei der Anwendung der Planung eintritt, da sich dies negativ auf das gesamte Planungsprozedere und damit auch auf die Planungsergebnisse auswirkt.
"Sehr gefährlich für den Erfolg einer Planung, kann es sein, wenn sich die Geschäftsleitungen bei ihrem Entscheid, eine Planung einzuführen, von falschen unrealistischen Vorstellungen bezüglich der Planung leiten liess."[2]

---

1 Siehe dazu Hill, W., Unternehmungsplanung, S. 77.
2 Haas, M.O., Planungskonzeption, S. 61.

4.3.1.3 Einführungsphase

Die Einführungsphase wird aufgrund der zu erledigenden Aufgaben in Planungselemente unterteilt (siehe Abb. 49). Die möglichen Inhalte der Planungselemente sind in Tabellen (Abb. 51) dargestellt, während die Funktionsaufteilung der einzelnen an der Einführung beteiligten Stellen im Funktionsdiagramm (Abb. 52) festgehalten ist[1].
Ergänzende Erläuterungen zum Ablauf der Einführungsphase:

- Gegenstromverfahren

Die Realisierung des Gegenstromverfahrens wird durch das Planungselement "Abstimmung der Ziele" gewährleistet. Nachdem der Bereichsleiter die vorgegebenen Bereichsziele entsprechend seinen Vorstellungen modifiziert hat, versucht er sich mit der Unternehmungsleitung über das Zielausmass zu einigen. Bei diesem Abstimmungsprozedere bedarf es viel Fingerspitzengefühls und Kenntnis der Materie seitens der Unternehmungsleitung. Sie darf einerseits nicht zulassen, dass ein Bereichsleiter das Zielausmass bewusst herunterschraubt, und sie darf andererseits dem Bereichsleiter nicht autoritär ihren Willen aufzwingen[2].

- Feinheitsgrad der Planung

Auf den Feinheitsgrad der Planung ist im Abschnitt 4.1.2 schon generell hingewiesen worden.

Neben den Problemen, die bei der Einführung eines Planungssystems in der Regel in den Unternehmungen auftreten

---

1 Durch die Funktionsdiagramme sollen folgende Regelungen fixiert werden:
Schaffung einer klaren und übersichtlichen Aufgabe- und Kompetenzverteilung und Verdeutlichung des Zusammenwirkens verschiedener Stellen bei der Erfüllung einer Aufgabe.
Siehe dazu, Dressler, W., Funktionsdiagramme, S. 194.

2 "Es ist sicher kaum jemand bereit, die Verantwortung für die Einhaltung von budgetierten Grössen zu übernehmen, bei deren Ermittlung er nichts zu sagen hatte."
Weilemann, P./Nüsseler, A., Planungsrechnung, S. 18.

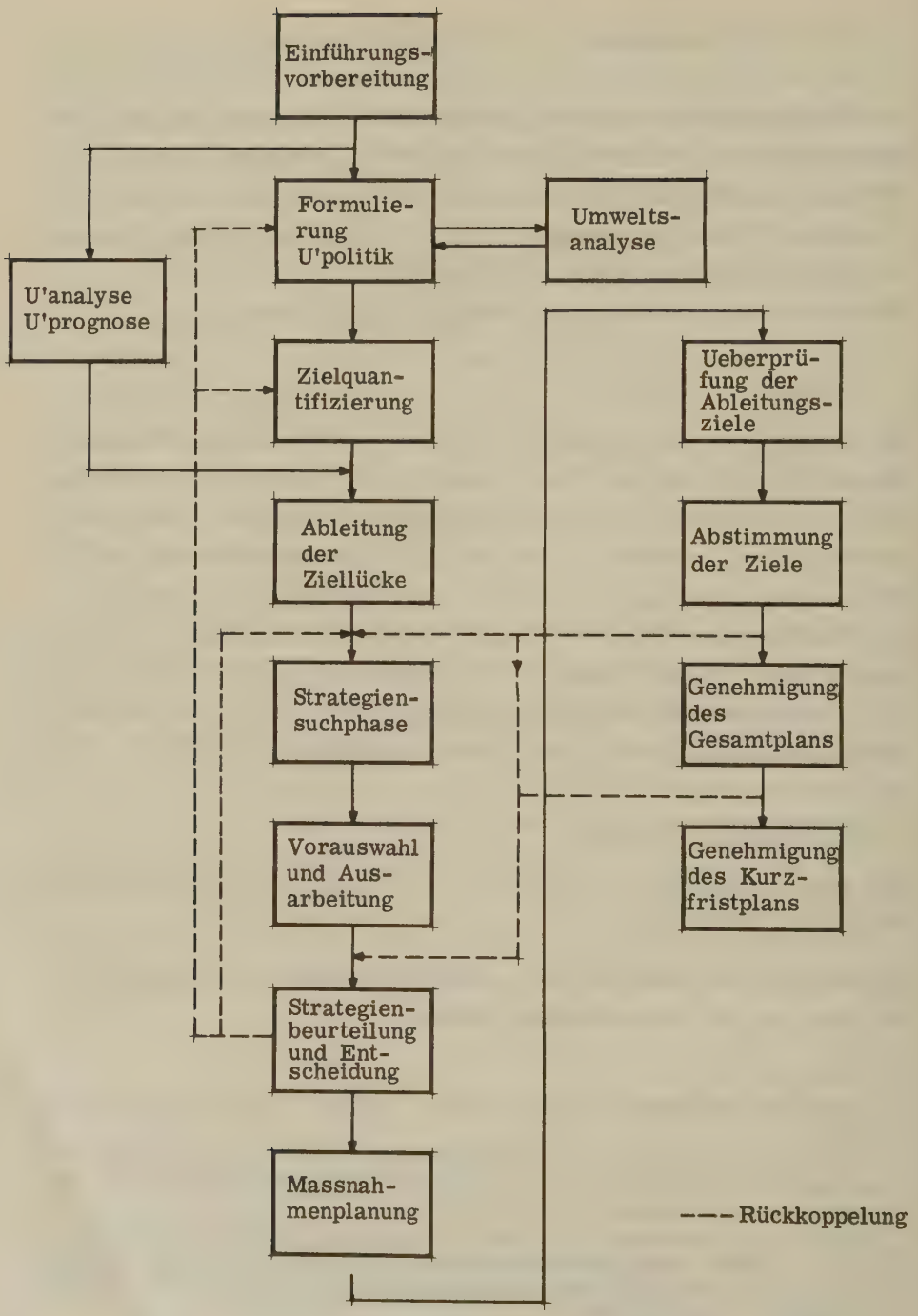


Abb. 49: Planungselemente Einführung

- z. B. die benötigten Informationen sind bisher nicht in der erforderlichen Form oder überhaupt nicht vorhanden.
- z. B. die Erfahrung mit dem Umgang des Systems fehlt. Die Beteiligung des Unternehmers und des Kaders an der Planung wird mit Anlaufschwierigkeiten verbunden sein[1].

stellt sich die Frage, wie tief die detaillierte Ausarbeitung der einzelnen Planungselemente gestaltet werden muss, damit einerseits aussagefähige Planungsergebnisse erzielt werden, und andererseits der Aufwand dazu in einer vernünftigen Relation steht. Das Ausmass der Detaillierung hängt von Unternehmungsgrösse und -struktur ab[2], und kann deshalb nicht im vornherein für die einzelne Unternehmung festgelegt werden. Ein pragmatisches Vorgehen erleichtert die Suche nach dem gewünschten Feinheitsgrad.
In den Tabellen S. 191 - 196 ist eine Kernfrage für jedes Planungselement formuliert. Diese Kernfrage muss jede, auch die kleinste Unternehmung beantworten[3]. Daraus ergeben sich zusätzliche logische Hierarchien von Detailfragen. Die Tiefe der Beantwortung dieser Detailfragen wird bei kleinen geringer sein als bei grossen Unternehmungen (siehe Abb. 50).

- Die Aufgaben der Planungsstabsstelle

Neben den in dem Funktionsdiagramm festgelegten Aufgaben, muss die Planungsstabsstelle die Linieninstanzen und die Planungsgruppen bei deren Planungsarbeiten unterstützen.

- Einführungszeitbedarf

Der Zeitbedarf für die Einführung eines Unternehmungsplanungssystems ist hauptsächlich von folgenden Faktoren abhängig[1]

- der Struktur des Marktes und der sonstigen Umwelt
- dem Umsatzvolumen der Unternehmung
- der Komplexität der Unternehmungsstruktur

---

1 Siehe dazu Aurich, W./Schroeder, H. U., System, S. 324ff.
2 Aurich, W./Schroeder, H. U., System, S. 325.
3 Die Inhalte der Tabellen wurden hauptsächlich aus Aurich, W./Schroeder, H. U., System und Forbes, A. M., Planning, entnommen.

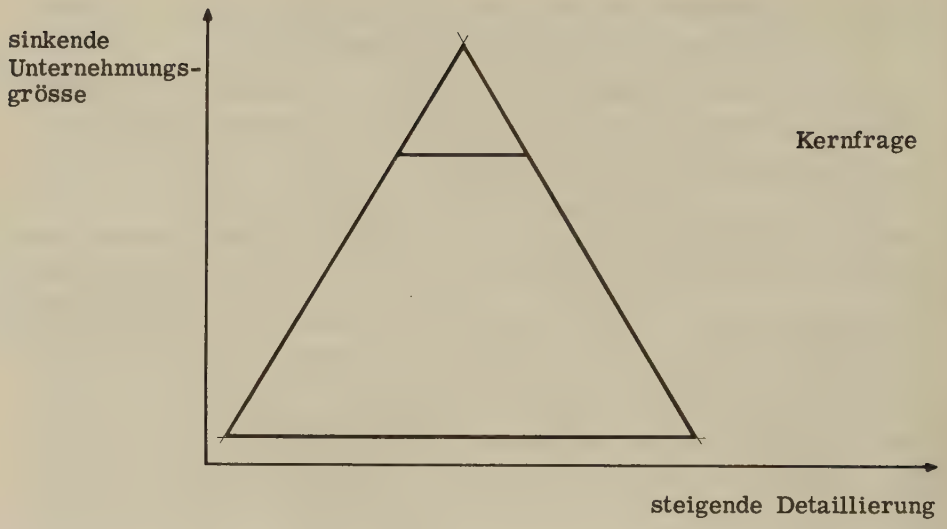


Abb. 50: Detaillierung der Planungselemente

- dem angestrebten Feinheitsgrad der Unternehmungsplanung
- der bisherigen Planungserfahrung der planenden Stelle
- der Informations- und datenmässigen Ausstattung

Aurich/Schroeder rechnen im Konsumgüterbereich bei einem Umsatzvolumen von jeweils ca. 50 Mio sfr – sofern es sich um Massen- oder Serienfertigung handelt – mit einem Bedarf von zwei bis drei Mannjahren[2].

Die Einführungszeit in Mittelbetrieben sollte u. E. ca. 1-1½ Jahre dauern, da bei der Erarbeitung einzelner Planungselemente Linienstellen und Mitarbeiter beteiligt sind, die in der Regel die Planung neben der täglichen Arbeit durchführen und deshalb nicht so intensiv an den Planungsaufgaben arbeiten können.

---

1 Aurich, W./Schroeder, H.U., System, S. 331.
2 Aurich, W./Schroeder, H.U., System, S. 331.

Abb. 51: Tabellen, Inhalte der Planungselemente

Planungselement	Kernfrage	Detailfragen
Einführung	Wie soll das Planungssystem eingeführt werden?	– Schaffung einer Planungsstabsstelle – Beteiligung der Mitarbeiter – Beizug eines Planungsfachmannes – Wie soll die Schulung durchgeführt werden – Welche Mittel müssen bereitgestellt werden –
Unternehmungs-politik	In welchem Rahmen soll sich die künftige Entwicklung der Unternehmung vollziehen?	– Was soll geleistet werden (Unternehmungs-zweck) – Welche Ziele sind primär zu verfolgen – Wie will sich die Unternehmung gegen-über den Gruppen verhalten, die in irgendeiner Form mit der Unternehmung verbunden sind (generelle Verhaltensgrund-sätze) – –

Planungselement	Kernfrage	Detailfragen

Umweltsanalyse	Welche Faktoren aus welchen Umweltsbereichen beeinflussen die Unternehmungsentwicklung?	– Absatzmarkt
		  – Bedürfnisse der Kunden
		  – Konkurrenzverhalten
		– Beschaffungsmarkt
		  – Lieferantenverhalten
		  – Rohstoffmarkt
		  – Kapitalmarkt
		– Gesamtwirtschaftliche Faktoren
		  – Bruttosozialprodukt
		  – Aussenhandel
		– Institutionelle und soziale Gegebenheiten
		  – Gesetzgebung
		– Personalmarkt
		–
		–
		–
		–

Planungselement	Kernfrage	Detailfragen
Unternehmungsanalyse und -prognose	Wie stellt sich die Unternehmung im Moment dar	Leistungsfunktionen – monetärer Kreislauf – Einkauf – Vertrieb – Forschung und Entwicklung – Produktion – Personal Führungsfunktionen – Organisation – Führungsstil Welches sind die Stärken und welches sind die Schwächen der Unternehmung
	und wie wird sich die Unternehmung ohne neue Aktivität in Zukunft entwickeln (Momentum)?	– Umsatzverlauf – Kostenentwicklung – Rentabilitätsentwicklung – finanzielle Entwicklung – Liquidität – – – –

Planungselement	Kernfrage	Detailfragen
Zielquantifizierung	Was soll in den nächsten Jahren erreicht werden	– Erfolgsziele – Umsatzziele – soziale Ziele –
Ziellücke	Besteht eine Ziellücke aufgrund der Zielerwartungen und der Unternehmungsprognose?	– In welchen Bereichen bestehen die Differenzen – Zu welchem Zeitpunkt bestehen die Differenzen
Strategiensuchphase	Wie kann die Ziellücke geschlossen werden	Strategien im Bereich – Finanzen – Absatz – Organisation – Produktion
Vorauswahl und Ausarbeitung der Strategien	Stimmen die Strategien in ihren wesentlichen Elementen mit der Unternehmungspolitik überein?	– mit den generellen Verhaltensgrundsätzen – mit den Zielen
	Welche Daten werden benötigt damit die Strategien beurteilt werden können?	– Beurteilungskriterien – –

Planungselement	Kernfrage	Detailfragen
Strategienbeurteilung und Entscheidung	Welche von den Alternativstrategien z. B. im Produktbereich soll realisiert werden	– Wie werden die einzelnen Ziele gewichtet? – Wie werden die Beurteilungskriterien gewichtet?
Massnahmenplanung	Welche Ressourcen werden in welchen Bereichen benötigt?	– Produktionskapazität – Finanzmittel – Liquide Mittel – Personal – Rohmaterial – –
Ueberprüfung der Abteilungsziele	Sind die aus den Massnahmen abgeleiteten Abteilungsziele erreichbar?	– kann die geforderte Leistung erbracht werden? – reichen die Ressourcen? – –

Planungselement	Kernfrage	Detailfragen
Abstimmung der Ziele	Können die quantifizierten Ziele aufgrund der entwickelten Strategien und der sich daraus ableitenden Massnahmen erreicht werden	- Welche Ziele müssen revidiert werden? - Welche Rückwirkungen ergeben sich für die gesamte Planung?

Planungsstellen / Planungselemente	Unternehmer	Planungs-stabsstelle	Kader (Linien-instanzen)	Planungs-gruppen
Einführung	E/D	D		
Formulierung Unternehmungspolitik	E/D	D		
Umweltsanalyse		D/K	D	
Unternehmungsanalyse und -prognose		D		
Zielquantifizierung	E/D	D		
Ableitung der Ziellücke		D		
Strategiensuchphase		D/K	D	D
Vorauswahl und Ausarbeitung der Strategien	E/D	D/K		D
Strategienbeurteilung und Entscheidung	E/D	D		D
Massnahmenplanung		K	D	D
Ueberprüfung der Abteilungsziele			D	
Abstimmung der Ziele	E/D	D	D	
Genehmigung des Gesamtplanes	E			
Genehmigung der Kurzfristplanung	E/K		D	

Abb. 52: Funktionsdiagramm Einführung

E = Entscheidung
D = Durchführung
K = Kontrolle

- Planungshorizont

Der günstigste Planungshorizont lässt sich für Klein- und Mittelbetriebe nicht einfach bestimmen. Er ist stark abhängig von der konjunkturellen Lage, der Branche[1] und den damit verbundenen Produktlebenszyklen[2]. Der Planungshorizont wird durch die Ueberschaubarkeit der ökonomischen Gegebenheiten begrenzt[3], d.h. der Planungszeitraum wird bis zu dem Zeitpunkt ausgedehnt, wo die Prognose eine definierte Eintretenswahrscheinlichkeit unterschreitet[4]. Forbes rechnet für die Mehrheit der Klein- und Mittelbetriebe in der Industrie mit einem Planungshorizont von fünf Jahren[5].

- Planungsperioden

Eine Planungsperiode sollte auch in Klein- und Mittelbetrieben ein Jahr umfassen[6] und mit dem Geschäftsjahr identisch sein, denn, "die jährlichen Budgetbesprechungen und die Jahresabschlüsse führen normalerweise zu Erkenntnissen, die auch Rückwirkungen auf die langfristige Planung haben."[7] Für die kontinuierliche Durchführung der Planung eignet sich in Klein- und Mittelbetrieben besonders die rollende Planung, da einerseits der Lerneffekt[8] für die Planungsbeteiligten gegenüber der Blockplanung oder einem kombinierten System grösser ist und andererseits die Prognosenunsicherheit herabgesetzt wird, da die einzelnen zeitlichen Planungsabschnitte mehrmals prognostiziert werden[9].

- Planungsstabsstelle

Bei der ersten Durchführung der Planung sollte der Planungsfachmann den Planungsverantwortlichen der Unternehmung noch unterstützen, um

---

1 Weilenmann, P./Nüsseler, A., Planungsrechnung, S. 19.
2 Forbes, A.M., Planning, S. 44.
3 Maag, W., Planungsstufen, S. 819.
4 Siehe dazu Weilenmann P./Nüsseler, A., Planungsrechnung, S. 19.
5 Forbes, A.M., Planning, S. 44.
6 Koch, H., Unternehmungsplanung, S. 73.
7 Rühli, E., Beiträge, S. 57.
8 Siehe dazu S. 87ff.
9 Agthe, K., Unsichere Erwartungen, S. 177.

auftretende Probleme (z. B. bei der Anwendung von Planungstechniken) innert nützlicher Frist fachgerecht zu beseitigen.

4.3.2 Durchführung

Die Planungsinhalte der einzelnen Planungselemente entsprechen denen in der Einführungsphase. Der zeitliche Ablauf ist in Abb. 53 dargestellt. Das entsprechende Funktionsdiagramm ist ersichtlich in Abb. 54. Ergänzende Erläuterungen zur Durchführung:

- Zusätzliche Planungselemente

Im Planungselement "Beurteilung des Geschäftsverlaufes" erstellen die Bereichsleiter eine Bereichsanalyse über das vergangene Geschäftsjahr und beurteilen die Entwicklungschancen ihres Bereichs für den Planungszeitraum. Sie wird von der Planungsstabsstelle als eine der Grundlagen zur Erstellung der Umweltsanalyse herangezogen. Im Planungselement "Beurteilung des Planungssystems" wird die Leistungsfähigkeit des Planungssystems aus der Sicht der Planungsbeteiligten beurteilt. Im Abschnitt 4.5 wird ausführlicher auf dieses Planungselement eingegangen.

4.4 Weitere Aspekte der Planungsorganisation

Wenn die langfristige Planung nicht als exklusive Aufgabe der Führungsspitze, sondern als eine gelenkte Teamarbeit möglichst aller qualifizierten Mitarbeiter der Unternehmung gesehen wird, dann ist sie mit Erfolg aber nur im Rahmen eines genau definierten Systems, d. h. als formale Planung durchführbar[1]. Die Basis für einen formalisierten Ablauf wird im Planungshandbuch gelegt.

---

1 Schuller-Götzburg von, V., Methoden, S. 45.

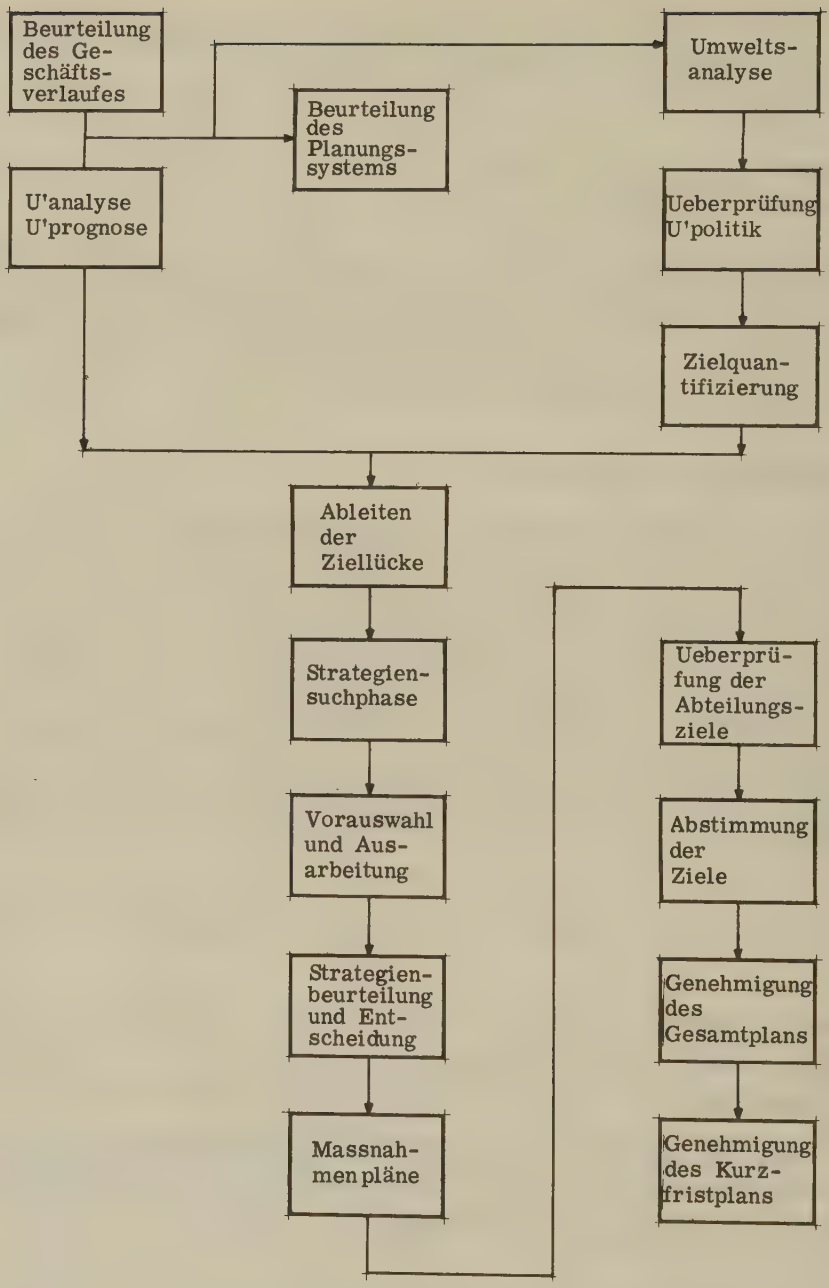


Abb. 53: Planungselemente Durchführung

Planungsstellen / Planungselemente	Unternehmer	Planungs-stabsstelle	Kader (Linien-instanzen)	Planungs-gruppen
Umweltsanalyse		D		
Ueberprüfung der Unternehmungspolitik	E/D	D		
Zielquantifizierung	E/D	D		
Beurteilung des Geschäftsverlaufes			D	
Unternehmungsanalyse und -prognose		D		
Ableitung der Ziellücke		D		
Strategiensuchphase		D/K	D	D
Vorauswahl und Ausarbeitung der Strategien	E/D	D/K		
Strategienbeurteilung und Entscheidung	E/D	D		D
Massnahmenplanung		K	D	D
Ueberprüfung der Abteilungsziele			D	
Abstimmung der Ziele	E/D	D	D	
Genehmigung des Gesamtplanes	E			
Genehmigung der Kurzfristplanung	E/K		D	
Beurteilung Planungssystem	E/D	D	D	

Abb. 54: Funktionsdiagramm Durchführung

E = Entscheidung
D = Durchführung
K = Kontrolle

4.4.1 Planungshandbuch

Das Planungshandbuch hat zum Ziel den Planungsablauf, die Instrumente und die organisatorischen Aspekte der Planung für den Benützer transparent zu machen.

Das Planungshandbuch sollte mindestens beinhalten:

- Unternehmungspolitik
- generelle Ziele der Planung
- Planungsablauf
- Planungshorizont
- Organisation der Planung
- Gesamtplan und Teilpläne mit Erläuterungen
- Erläuterungen zu den einzelnen Planungselementen und deren Aus- und Durchführung (inkl. der Planungsinstrumente, Formulare, Rapporte, Planungstechniken etc.)
- Kurzfristplanung[1]

Koordination der Pläne

Eine besondere Bedeutung kommt der Koordination der Teilpläne zu. Folgende Punkte müssen beachtet werden[2]:

- Erstellung der Pläne nach einheitlichen Kriterien
- Einbeziehung der Ergebnisse der Teilpläne in einen Gesamtplan
- sachliche und terminmässige Abstimmung der Teilpläne unter sich und mit dem Gesamtplan
- Verknüpfung der Teilpläne unter sich, damit Rückwirkungen und andere Einflüsse berücksichtigt werden können

---

1 Die Kurzfristplanung (Budgetierung) läuft in den Unternehmen ebenfalls nach festen Regeln ab, die in einem Handbuch erfasst sein sollten. Ausserdem werden die in der Langfristplanung vorgezeichneten Massnahmen in der Kurzfristplanung konkretisiert. Dies stellt den Zusammenhang zwischen beiden Planarten her. Es ist weiterhin auch nicht einzusehen, warum es zumal bei kleineren und mittleren Unternehmungen zwei Planungshandbücher geben soll. Dies stiftet nur Verwirrung.

2 Siehe dazu Hürlimann, W., Unternehmungsplanung, S. 539.

Auf die generellen Verknüpfungsmöglichkeiten ist schon im Abschnitt 3.7.5.1 eingegangen worden.

Anzahl der Pläne in Klein- und Mittelbetrieben

Wie bei der Detaillierung der Inhalte der Planungselemente hängt die Anzahl und der Detaillierungsgrad der Pläne in den Klein- und Mittelbetrieben von deren Unternehmungsgrösse und -struktur ab[1]. Die Auswahl und Dimensionierung der Pläne ist also an den Bedürfnissen der einzelnen Unternehmung zu orientieren.

Generell können dies sein:

- Absatzplan
- Produktionsplan
- Beschaffungsplan
- Personalplan
- Anlagenplan
- Forschungs- und Entwicklungsplan
- Investitionsplan
- Finanzierungsplan
- Werbeplan
- Bereichspläne
- Kostenstellenpläne (im Rahmen der Kurzfristplanung)

Aeussere Form des Handbuchs

Bei der Gestaltung des Planungshandbuchs ist zu berücksichtigen, dass sich der Inhalt entsprechend den Aenderungen des Planungssystems ebenfalls wandelt[2]. Es empfiehlt sich einen Ordner für das Planungshandbuch anzulegen, sodass einzelne Blätter bei Bedarf ausgetauscht werden können[3].

---

1 Siehe dazu S. 189.

2 Bircher weist auf die Aenderungen des Planungssystems durch die Lernprozesse bei der Planungsdurchführung hin. Siehe dazu Bircher, B., Unternehmungsplanung, S. 389.

3 Petrof, J.V./Carusone, P.S./McDavid, J.E., Small Business, S. 90.

4.4.2 Informationssystem

Planungsdossier

Alle an der Planung beteiligten Stellen der Unternehmung legen sich pro Planungsperiode ein Planungsdossier an[1]. Der Inhalt des Dossiers richtet sich nach der Funktion der an der Planung beteiligten Stelle. Die Unternehmungsleitung und die Planungsstabsstelle – wenn vorhanden – erhalten sicherlich ein Gesamtplanungsdossier, der Bereichsleiter ein Dossier mit allen seinen Bereich betreffenden Planungsinformationen. Jeder legt Informationen, die er erhält und die seiner Meinung nach wichtig für die Planung sind, in seinem Planungsdossier ab, um sie später selbst in seinen Planungsbeitrag zu integrieren oder an die Planungsstelle weiterzuleiten. Die Planungsdossiers pro Planungsperiode bleiben bei den einzelnen Stellen deponiert, sodass ein schneller Zugriff auf bisherige Planungsüberlegungen für den Bereich möglich ist. Die möglichen Inhalte eines Planungsdossiers in Abhängigkeit von den Funktionen sind in einem Beispiel (Abb. 55) dargelegt. Es handelt sich um einen Grosshändler mit ca. 150 Beschäftigten und drei inländischen Niederlassungen. Die Unternehmungstätigkeit liegt in drei Branchen, denen jeweils im Sinne einer Matrixorganisation drei Branchenchefs vorstehen.

Informationsbeschaffung

Die Informationsbeschaffung der Langfristplanung ist zum Teil eng verknüpft mit der Informationsbeschaffung für die Kurzfristplanung. "Die für die Unternehmungspolitik, Planung und Disposition erforderlichen Informationen sind zum Teil identisch oder ergeben sich aus der unterschiedlichen Aufbereitung gleicher Basisinformationen."[2] Dies gilt insbesondere für Informationen aus dem Rechnungswesen, die einerseits von den Linieninstanzen zur kurzfristigen Steuerung des Unternehmungs-

---

1 Im Sinne eines "Fact-books", die eine kleine Informationsdatenbank pro Bereich und einer Gesamtdatenbank für die Unternehmung pro Planungsperiode entspricht. Siehe dazu Rühli, E., Beiträge, S. 61.

2 Bircher, B., Unternehmungsplanung, S. 155.

geschehens und andererseits z.B. in Form der Betriebsstatistik für die Langfristplanung benötigt werden. In die Informationsbeschaffung für die Langfristplanung teilen sich die Planungsstabsstelle, der Unternehmer und die Linieninstanzen.

Planungsstabsstelle

Die Planungsstabsstelle erstellt im Rahmen des Langfristplanungsprozesses die Umweltsanalyse und die Unternehmungsanalyse. Sie ist für die Beschaffung der Informationen oder deren entsprechenden Aufbereitung verantwortlich.

Für die Umweltsanalyse gilt es hauptsächlich, das vorhandene Informationsmaterial für die entscheidenden Einflussfaktoren (z.B. Entwicklung der Bevölkerungsstruktur) in Prognosen für die Unternehmungsentwicklung umzusetzen[1]. Das Datenmaterial kann sie in der Regel bei den statistischen Aemtern, Unternehmungsverbänden und aus speziellen Publikationen z.B. der Banken und Hochschulinstitute entnehmen[2]. Die Informationen zur Unternehmungsanalyse werden hauptsächlich aus dem betrieblichen Rechnungswesen gewonnen:

- Buchführung, einschliesslich Bilanz und Erfolgsrechnung
- Kalkulation oder Stückrechnung (Selbstkostenrechnung, Preisberechnung und Preisprüfung)
- Statistik (Vergleichs- und Kontrollrechnung)
- Budget oder Voranschlag (Planung, Ueberwachung der Betriebsgebahrung)[3]

Aus diesen Aufgaben kann die Planungsstabsstelle ein Kennzahlensystem entwickeln, das die Beziehungen zwischen den Ober- und Unterzielen und den Mitteln des Unternehmens ausdrückt[4].

---

1 Siehe dazu auch die Ausführungen über die Prognoseerstellung im Abschnitt 3.7.7, S. 148.
2 Siehe dazu Rühli, E., Beiträge, S. 61.
3 Hunziker, A./Scheerer, F., Betriebsstatistik, S. 13.
4 Hunziker, A., Kennzahlen, S. 55.

Stelle \ Pläne	Fünfjahrespläne	Finanzbereichspläne	Qual. Unterlagen	Projektpläne
Unternehmensleitung/Planungsstelle	Unternehmensplan + Kostenstellenplan der Zentralen Dienste + Unterlagen der Niederlassungsleiter + Unterlagen der Abteilungsleiter	Zusammenfassung der Pläne für das Unternehmen + Finanzierungsplan + Unterlagen der Niederlassungsleiter + Unterlagen der Abteilungsleiter	– Beurteilung des Geschäftsverlaufes – Unternehmensanalyse – Umweltanalyse – Unternehmensprognose und Gapanalyse – Ergebnis der Planungs-DK – Ideensammlung – Innovation – Ergebnis der Strategienplanung – Ergebnis der Strategienevaluation – Ergebnis der Ueberprüfung der Unternehmenspolitik – Ergebnis der Planungs-DK – Ergebnis der Ueberprüfung der Umweltsanalyse – Stellungnahme zur Genehmigung des Fünfjahresplanes	Gesamtprojektplan
Niederlassungsleiter	Niederlassungsplan + Kostenstellenplan Niederlassungsadministration + Unterlagen der Ab-	Zusammenfassung der Pläne für die Niederlassung + Unterlagen der Abteilungsleiter	Beurteilung des Geschäftsverlaufes der Niederlassung + Unterlagen der Abteilungsleiter	Teilprojektpläne seiner Niederlassung

Branchenchef		Abteilungspläne seiner Branche aller drei Niederlassungen	Abteilungspläne seiner Branche aller drei Niederlassungen	Beurteilung des Geschäftsverlaufes seiner Branche	Teilprojektpläne seiner Branche
	Abteilungsleiter	Abteilungsplan pro Kostenstelle - Umsatzpläne - Investitionspläne - Personalpläne - Kostenpläne	Zusammenfassung der Pläne für die pro Kostenstelle - Abschreibungspläne - Zinspläne - langfristige Mittelverwendungspläne - kurzfristige Mittelverwendungspläne	Beurteilung des Geschäftsverlaufes der Abteilung	Teilprojektpläne der Abteilung

Abb. 55: Inhalt Planungsdossier der Langfristplanung

Ein weiteres wichtiges Informationsmittel sind Betriebsvergleiche, die eine Ueberprüfung einiger Kennzahlen der Unternehmung mit den durchschnittlichen Kennzahlen der Branche erlauben[1].

Unternehmer

Der Unternehmer sollte seine vielfältigen Kontakte z. B. mit Kunden, Lieferanten dazu benutzen, Informationen über die langfristige Entwicklung seiner Branche zu erhalten. Vor allem sollte der Unternehmer das Angebot von Erfahrungsaustauschgruppen nutzen, um im direkten Gespräch mit anderen Unternehmern der gleichen Branche Erkenntnisse über die möglichen Entwicklungen zu erlangen[2].

Linieninstanzen

Die Linieninstanzen beschaffen Informationen aufgrund ihres direkten Kontaktes aus dem täglichen Geschäft mit Kunden, Lieferanten und Konkurrenten. Sie können z. B. die Rapporte ihrer Verkäufer so gestalten, dass sie Langfristinformationen erhalten, die z. B. etwas über die Wünsche und Präferenzen der Kunden aussagen[3].

4.5 Ueberprüfung der Qualität der Langfristplanung

4.5.1 Gründe zur Ueberprüfung

Das Planungssystem muss, um dauernd erfolgreich von der Unternehmung eingesetzt werden zu können, gewisse Anforderungen erfüllen[4]. In diesem Zusammenhang stellen sich zwei Fragen:

---

1 Siehe dazu Ulrich, H. und Hill, W., Brevier, S. 101.

2 Erfahrungsaustauschgruppen kurz Erfa genannt, sind kleine Gruppen von Unternehmungen der gleichen Branche mit sich regional nicht überschneidenden Tätigkeitsbereichen und Unternehmungen von annähernd gleicher Grösse, die den Unternehmern dazu dienen, den Gedanken-, Erfahrungs- und Informationsaustausch über Belange der Führung ihrer Unternehmungen zu pflegen. Facchinetti, A. A., Erfa-Gruppe, S. 141.

3 Siehe dazu Petrof, S. V./Carusone, P. S./Mc. David, J. E., Small Business, S. 70.

4 Siehe dazu S. 97.

"Werden durch das gegenwärtige Planungsverhalten im Unternehmen die Zwecke und Anforderungen erfüllt, die wir an das Planungssystem stellen?
Ergibt sich aufgrund von neuen Entwicklungen innerhalb und ausserhalb des Unternehmens die Notwendigkeit, neue Anforderungen an das Planungssystem zu stellen und dieses entsprechend anzupassen?"[1]

Die Anforderungen an das Planungssystem leiten sich aus der Erfüllung der Planungsfunktionen ab[2], sodass eine Ueberprüfung der Leistungsfähigkeit des Planungssystems anhand der Planungsfunktionen sinnvoll erscheint.

4.5.2 Vorgehen bei der Ueberprüfung

Die Ueberprüfung erfolgt im Planungselement "Beurteilung des Planungssystems". An dieser Beurteilung, die im Anfangsstadium einer Planungsperiode etwa in Form einer Arbeitssitzung durchgeführt wird, nehmen alle fest etablierten Planungsinstanzen (Unternehmer, Planungsstabsstelle, Linieninstanzen) teil.

Kreative Funktion

Ohne Kreativität wird jede Unternehmung, ob gross oder klein, über kurz oder lang aus dem Markt ausscheiden. Aus diesem Grunde figuriert die Kreative Funktion in der Funktionshierarchie an oberster Stelle[3].
Kreativität ist nicht Selbstzweck, sie ist für die Unternehmung nur sinnvoll, wenn die durch sie entwickelten Ideen zu Innovationen führen[4].
Ein möglicher Fragenkomplex, der die Innovationsfähigkeit der Unternehmung beleuchten soll, könnte folgenden Inhalt haben:

---

1 Bircher, B., Unternehmungsplanung, S. 390.
2 Siehe dazu Wild, J., Grundlagen, S. 19.
3 Siehe dazu die Ueberlegungen zur Entwicklung einer Funktionshierarchie, S. 63ff.
4 Kieser, A., Innovation, Spalte 741-750.

- Sind Innovationen im Leistungsbereich (externe Ebene) im letzten Planungszeitraum in Angriff genommen oder durchgeführt worden? Z. B. bei der Marktausschöpfung, Erschliessung eines neuen Marktes, Produktentwicklungen oder Diversifikationen.
- Hat die Innovationsaktivität gegenüber den früheren Jahren nachgelassen?
- Ist die Konkurrenz bei der Lancierung von Neuerungen in der Regel aktiver?
- Sind Innovationen im Organisationsbereich (interne Ebene) in der letzten Planungsperiode in Angriff genommen oder durchgeführt worden? Z. B. Rationalisierung im Produktionsbereich, Rationalisierung der Lagerbewirtschaftung.
- Hat die Innovationsaktivität gegenüber den früheren Jahren abgenommen?
- Welches sind die Gründe für unbefriedigende Innovationstätigkeit der Unternehmung?
  - Besteht kein "Klima" für die Kreativität?
  - Entsprechen die in der Unternehmung eingesetzten Kreativitätsmethoden deren Möglichkeiten?
  - Sind die entwickelten Ideen jeweils zu unrealistisch und können sie wegen fehlender Ressourcen nicht in Innovationen umgesetzt werden?
  - Besteht bei der Unternehmungsleitung grundsätzlich eine Tendenz zu Skepsis gegenüber Neuerungen, und wird deshalb das Risiko der Innovation gescheut?
  - Sind die Unternehmungsziele nicht aggressiv genug formuliert und werden deshalb keine Kreativitätsprozesse ausgelöst?

Informationsfunktion

Die Leistungsfähigkeit des Informationssystems unter Berücksichtigung sowohl des kurzfristigen, wie auch des langfristigen Aspektes kann beispielsweise durch folgenden Fragenkomplex überprüft werden:

- Sind die Informationen für die einzelnen Stellen als Entscheidungsgrundlage ausreichend?[1]
- Benötigen die Stellen zusätzliche Informationen oder erhalten sie überflüssige Informationen?[2]
- Erreichen die Informationen auch die richtige Stelle (Zirkulation)?
- Kommen die Informationen rechtzeitig, sodass sie bei Entscheidungen als Grundlage dienen können?
- Sind die Informationen verständlich und neutral formuliert?[3]
- Ist das Informationssystem flexibel, d. h. ist es in der Lage, je nach neuen Entscheidungssituationen, auch die entsprechenden Informationen bereitzustellen?[4]
- Ist ein schneller Zugriff auf bestehende Informationen möglich?

Flexibilitätsfunktion

Die Ueberprüfung der Flexibilität bezieht sich zum einen auf die Unternehmungstätigkeit und zum anderen auf das Planungssystem selbst.

- Ist die Unternehmung generell in der Lage, sich langfristig wandelnden Situationen innerhalb einer nützlichen Frist anzupassen?
- Werden immer neue Pläne erarbeitet, damit die Unternehmungsleitung nicht zu entscheiden braucht?[5]
- Ist der Kompetenzbereich der Linieninstanzen flexibel genug zur reibungsarmen Abwicklung des täglichen Geschäftes (z. B. Rabattgewährung)?

---

1 Koreimann unterscheidet zwischen zwei Zielsetzungen eines MIS: Information und Entscheidungshilfe, wobei der Entscheidungshilfe der Vorrang zu geben ist. Koreimann, D. S., Informationssysteme, S. 21.

2 Petrof, J. V. /Carusone, P. S. /McDavid, J. E., Small Business, S. 55ff.

3 Siehe dazu Pümpin, C., Information, S. 68ff., Informationen müssen objektiv sein. Sie dürfen nicht schon die Meinung der z. B. Planungsstabsstelle enthalten.

4 Bircher, B., Unternehmungsplanung, S. 154.

5 Es kann sein, dass die Unternehmungsleitung Unsicherheiten bei der Entscheidung durch das Verlangen nach immer neuen Informationen überdecken will.

- Werden die benötigten durch veränderte Situationen hervorgerufenen Anpassungen der Pläne (z. B. rollende Planung) durchgeführt?[1]
- "Kommt es vor, dass Planungsprobleme schlecht gelöst werden, weil das bestehende Planungssystem sich für deren Lösung nicht eignet?"[2]
- "Können wir mit dem bestehenden Planungssystem auch Probleme lösen, die sich in Zukunft stellen?"[3]

Sicherungsfunktion

Die Wahrnehmung der Sicherungsfunktion ist für die Existenzsicherung der Unternehmung von wesentlicher Bedeutung[4].

- Sind in der Vergangenheit Abweichungen von der geplanten Unternehmungsentwicklung nicht rechtzeitig festgestellt worden, obwohl sie das Unternehmungsgeschehen stark beeinflussen?[5]
- Erfolgen Reaktionen (z. B. Korrekturmassnahmen) seitens der zuständigen Kontrollinstanzen bei festgestellten Abweichungen?
- Entsprechen die definierten Kontroll-Schlüsselgrössen noch der zukünftig erwarteten Entwicklung in der Unternehmung und Umwelt?

Ordnungsfunktion

Das Mass der Koordination, Anpassung und Abstimmung von Unternehmungszielen, gesamtwirtschaftlichen Entwicklungstrends und verfügbaren Mitteln mit den Zielen und den Tätigkeiten der einzelnen Unternehmungsbereiche, kann z. B. durch folgende Fragen überprüft werden:

- Ist die Planung vollständig, oder gibt es noch operationelle Bereiche in der Unternehmung, die nicht in den Planungsprozess integriert sind?[6]

---

1 Siehe dazu Wild, J., Grundlagen, S. 163.
2 Bircher, B., Unternehmungsplanung, S. 391.
3 Bircher, B., Unternehmungsplanung, S. 391.
4 Siehe dazu S. 156.
5 Bircher, B., Unternehmungsplanung, S. 391.
6 Bircher, B., Unternehmungsplanung, S. 391.

- Stimmt die Aufgaben-, Zuständigkeits-, Kompetenz- und Verantwortungsverteilung der einzelnen Linienstellen mit den Anforderungen aus der Planung überein?
  Durch die obige Fragestellung werden indirekt die Elemente der Führung neben der Planung und Kontrolle nämlich Entscheidung, Anordnung und Verantwortungsübernahme überprüft. Somit wird hier zusätzlich die Führungstätigkeit in der Unternehmung beurteilt.
- Werden die Funktionsdiagramme und/oder Stellenbeschreibungen den Aenderungen angepasst?
- Besteht eine Kongruenz zwischen Zielsystem und Organisationsstruktur?[1]
- Treten Schwierigkeiten auf, weil die Pläne und Planungsprozesse zu wenig oder zu stark formalisiert sind?[2]
- Ist das Planungshandbuch zu detailliert oder zu wenig ausgebaut?[3]

Optimierungsfunktion

Die zur Optimierung der Unternehmungsergebnisse eingesetzten Instrumente bedürfen einer Tauglichkeitskontrolle und müssen den wandelnden Bedürfnissen angepasst werden.

- Sind die Methoden (z. B. das Strategienauswahlverfahren) zu aufwendig?
- Sind die erzielten Ergebnisse schlecht?

Leistungsfunktion

Die Erfüllung der Leistungsfunktion hängt hauptsächlich von der Bereitschaft der an der Planung beteiligten Stellen (Unternehmer, Planungsstabsstelle und Linieninstanzen) ab, das Planungssystem als ein notwendiges Führungsinstrument zu begreifen.

---

1 Wild, J., Grundlagen, S. 56.
2 Bircher, B., Unternehmungsplanung, S. 391.
3 Bircher, B., Unternehmungsplanung, S. 391.

- Wirken die Führungskräfte im vorgesehenen Masse an der Planung mit?[1]
- Welche Widerstände bringen sie dem Planungssystem entgegen?[2]

4.6 Wesentliche Aspekte für den Erfolg der periodischen Planung in Klein- und Mittelbetrieben

Die wesentlichen Aspekte ergeben sich aus der Planungssituation der Klein- und Mittelbetriebe (geringe Planungsqualifikation der beteiligten Stellen, Unsicherheiten gegenüber dem System und eine starke Beteiligung der Linieninstanzen - Kader - am Planungsprozess).

Akzeptierung der Folgen einer Unternehmungsplanung für die Unternehmungsleitung

Die Unternehmungsleitung muss den Willen zur Realisierung langfristiger Strategien und zur Erreichung einmal gesetzter Ziele haben. Sie darf nicht bei den ersten auftretenden Schwierigkeiten Strategien fallen lassen und Ziele revidieren[3]. Eine solche Haltung würde auch das Kader demotivieren und dessen Glauben an die Wirksamkeit des Instrumentes Planung erschüttern.
Von diesem Punkt aus ist es nur noch ein kleiner Schritt, bis sich das Kader nicht mehr für die Planung einsetzt und sich lieber dem Tagesgeschehen zuwendet.

Unterstützung der Planungsinstanzen bei der ersten periodischen Planung

Neben der erstmaligen Planung kommt auch der ersten periodischen Durchführung eine grosse Bedeutung für das Fortbestehen der Planung innerhalb der Unternehmung zu. Wenn die Planungsbeteiligten bei der ersten alleinigen Erarbeitung der Planungselemente feststellen, dass es

---

1 Bircher, B., Unternehmungsplanung, S. 391.
2 Bircher, B., Unternehmungsplanung, S. 391.
3 Aurich, W./Schroeder, H.U., System, S. 330.

doch noch einige offene Fragen für sie gibt, und sie auf die Mithilfe einer eventuell bei den Planungstechniken noch unsicheren Planungsstabsstelle angewiesen sind, kann es leicht zur Resignation und zum Gefühl der Ueberforderung kommen. Für diesen Fall ist der externe Berater noch zur Betreuung der ersten periodischen Planung hinzuzuziehen.

Kontrolle der Planungsstabsstelle über die termin- und qualitätsgerechte Durchführung der Planungselemente

Ein wesentlicher Punkt ist die termingerechte Erfüllung der Planungsaufgaben. Diese muss von der Planungsstabsstelle ggf. mit Unterstützung der Unternehmungsleitung erzwungen werden, damit es im Planungsablauf nicht zu Verzögerungen kommt, die in der Regel – wenn überhaupt – nur auf Kosten der fachgerechten Durchführung der anderen Planungselemente ausgeglichen werden können. Auch qualitativ unzureichend gelöste Planungsaufgaben sind an den Betreffenden mit einer sachlich begründeten Kritik, zur Ueberarbeitung, eventuell mit Unterstützung des Beraters oder der Planungsstabsstelle, zurückzuweisen.

Personalpolitik unter Berücksichtigung der Planung

Bei der Beförderung einzelner Mitarbeiter in das Kader, sowie bei Kaderneueinstellungen muss vermehrt neben den fachlichen Qualifikationen auch auf die Führungseigenschaften und damit auf die Fähigkeit, strategisch zu denken, geachtet werden. Ausserdem sollte bei Qualifikationsgesprächen mit dem Kader vermehrt auf deren planerische Leistung eingegangen werden.

Motivierung des Kaderpersonals zur Planung

Motivation entspringt dem Bedürfnis des Individuums, die Harmonie mit seiner Umwelt herzustellen[1]. Dies setzt allerdings das Erkennen des eigentlichen Problems voraus. Wenn also Kadermitglieder nicht erkennen, dass viele ihrer betrieblichen Probleme durch systematische Planung in

1 Siehe dazu S. 128.

den "Griff" zu bekommen sind, können sie auch nicht für die Unternehmungsplanung motiviert werden. Die Motivation des Kaders für die Planung ist eine Aufgabe des Planers in der Einführungssitzung[1]. Diese Motivierung hält aber erfahrungsgemäss nicht lange an, da zuerst einmal auf die Kadermitglieder eine von vielen als Belastung empfundene Planungsarbeit zukommt. Die Erfolge systematischer Planung und damit die Erkenntnis, dass die Planung eben doch ein taugliches, auch den Kadermitgliedern Vorteile verschaffendes Instrument ist, stellen sich erst später ein. Von diesem Zeitpunkt an ist das Kader für die Planung motiviert. Die Unternehmensleitung muss gerade in der Phase, in der das Kader noch nicht von der Nützlichkeit der Unternehmungsplanung überzeugt ist, durch eine feste, der Planung vertrauenden Haltung, die ersten Planungserfolge herbeiführen.

Einfachheit und Transparenz

Die Beurteilung ob eine Planung einfach und transparent ist, hängt vom Anspruchsniveau und Gewohnheitsniveau des Benutzers ab[2], die in Klein- und Mittelbetrieben in der Regel niedrig sind. Hellmich fordert, "dass das Planungssystem so konstruiert sein muss, dass es in seinem Gesamtaufbau und in seinen Prozessen von den in der Unternehmung handelnden, angesprochenen Menschen verstanden und als Instrument richtig angewendet werden kann."[3] Die Forderung nach Einfachheit und Transparenz darf aber nicht dazu führen, dass die Qualität der Planungsergebnisse schlecht, und eine Unternehmung dadurch in eine ungünstige Entwicklungsrichtung gedrängt wird.

---

1 Siehe dazu S. 186.
2 Wild, J., Grundlagen, S. 164.
3 Hellmich, R., Entwicklung, S. 42.

4.7 Ueberlegungen zur Durchführbarkeit der Unternehmungsplanung in Klein- und Mittelbetrieben

4.7.1 Planungsdurchführung in einem kleinen Gewerbebetrieb

Das hier skizzierte Vorgehen bei der erstmaligen Planung und auch das daraus entwickelte Planungssystem für die periodische Planung erscheinen sehr komplex und umfangreich und deshalb z. B. für kleine Gewerbebetriebe ungeeignet.
Dabei darf aber nicht übersehen werden, dass die Existenzberechtigung für das kleine und kleinste Unternehmen genau wie bei einem Grossunternehmen in letzter Konsequenz davon abhängt, ob ihre Güter für einen Teil der potentiellen Abnehmer die optimale Bedürfnisbefriedigung darstellt oder nicht[1].
Der kleine Gewerbebetrieb kann also langfristig nur überleben, wenn er sich den wandelnden Bedürfnissen der potentiellen Abnehmer anpasst. Damit gelten auch für den kleinen Gewerbebetrieb die Elemente eines auf den obigen Erkenntnissen aufgebauten Planungssystems.
Bei der Betrachtung des quantitativen und qualitativen Umfanges, den die einzelnen Planungselemente für einen kleinen Gewerbebetrieb annehmen, wird deutlich, dass auch diese Betriebe eine Planung geistig bewältigen und finanziell verkraften können. Für diese kleinen Unternehmen kommt es darauf an, die Planungsgedanken, die bereits vorhanden sind, wenn vielfach auch erst in vager Form, zu konkretisieren, in dem sie sich mit ihrem Geschäft einmal im Sinne des Ablaufes der Planungselemente auseinandersetzen und die Ueberlegungen schriftlich fixieren.
Für die erstmalige Planung kann der Unternehmer zur Unterstützung die Hilfe eines Betriebsberaters seines Gewerbeverbandes annehmen. Durch das periodische Wiederholen wird der Unternehmer feststellen, dass seine Entscheidungen sicherer und zukunftsgerichteter werden. Der jährliche Planungsaufwand für einen kleinen Gewerbebetrieb wird drei bis vier Tage kaum überschreiten.

---

1 Siehe dazu S. 6ff.

4.7.2 Die langfristige Unternehmungsplanung als Investitionsobjekt

Das Planungssystem als solches ist auch dem Gesamtziel der Wirtschaftlichkeit unterworfen[1]. Aus diesem Grunde und weil man Investitionen heute nicht nur als Umwandlung der erworbenen Mittel in Anlagevermögen, sondern auch in Sachgüter, Dienstleistungen und Forderungen betrachtet[2], erstellen wir eine Investitionsrechnung für das Projekt "Unternehmungsplanung".

Elemente der Investitionsrechnung

Welche Rechnungselemente sind zur Erstellung einer Investitionsrechnung für eine Planung ermittelbar?

- Kapitaleinsatz

  Als Kapitaleinsatz können die Einführungskosten gelten. Diese setzen sich zusammen aus
  - Honorar externer Berater
  - Gehalt für die Planungsstabsstelle
  - Schulungskosten und Spesen
  - externe Informationsbeschaffung
  - Kosten für den Einsatz der Mitarbeiter

Die Ermittlung der Kosten für die ersten vier Punkte lassen sich gut durchführen, während beim fünften Punkt grundsätzliche Bewertungsprobleme auftreten, die die Investitionsrechung entscheidend beeinflussen können.

- Ermittlung der Kosten für den Einsatz der Mitarbeiter in der Planung

  Eine auf den ersten Blick gute Lösung wäre, die aufgewendeten Stunden für die Planungsarbeit mit dem persönlichen Stundenansatz des Planenden zu multiplizieren.

  Es stellt sich aber die Frage, ob nicht vielmehr die für die Planung aufgewendete Zeit durch konzentrierteres Arbeiten (eventuell Delegie-

---

1 Siehe dazu Bodenmann, F., Unternehmungsplanung, S. 27.
2 Rühli, E., Beiträge, S. 89.

ren von Aufgaben) aufgeholt wird und somit für den Betrieb kein Leistungsverlust entsteht und die Kosten deshalb auch der Planung nicht anzulasten sind.

U. E. besteht in der Regel keine Möglichkeit die tatsächlich anfallenden Kosten (eventuell als entgangener Gewinn) aus diesem Punkt der Planung zuzuordnen. Da wir annehmen, dass die Leistungserbringung des Betriebes sich während der Zeit der Planungseinführung nicht verringert, werden die Kosten in der Investitionsrechnung nicht berücksichtigt.

- Ermittlung der laufenden Netto-Mehreinnahmen und Minderausgaben
  Auch die exakte Ermittlung der Mehreinnahmen und/oder Minderausgaben aus der betrieblichen Tätigkeit aufgrund der periodischen Planung, kann nicht durchgeführt werden, da der Vergleich zwischen der geplanten und ungeplanten Unternehmung im Zeitpunkt X nicht möglich ist[1].

Für die Investitionsrechnung muss deshalb von einem fiktiven Wert ausgegangen werden, der seine Begründung aus der Gesamtsituationsverbesserung der Unternehmung durch die Planung bezieht. Für unsere Ueberlegungen nehmen wir etwa 1-2% des Umsatzes für Netto-Mehreinnahmen und/oder Minderausgaben an.

- Die Ermittlung des laufenden Planungsaufwandes
  Die Ermittlung des laufenden Planungsaufwandes bietet, wenn die Leistungen der Linienstellen im obigen Sinne bewertet werden, keine Probleme. Es handelt sich hier hauptsächlich um die Kosten der Planungsstabsstelle, die eventuelle externe Informationsbeschaffung und die zusätzliche Unterstützung durch den externen Berater.

- Kapitalzins
  Dieser richtet sich nach den im Unternehmen angewendeten internen Zinssatz. Auf die Problematik der Bestimmung des internen Zinssatzes soll hier nicht näher eingegangen werden[2].

---

1 Argenti, J., Systematic, S. 26.
2 Siehe dazu Käfer, K., Investitionsrechnungen, S. 12.

- Nutzungsdauer

  Der Sinn der Einführung einer Planung ist es, dieses Instrument für immer in der Unternehmung zu installieren. Eine Bestimmung der Nutzungsdauer ist nicht möglich, da in der Regel das Unternehmen ohne Zeitbegrenzung fortbestehen soll.

Wahl der Investitionsrechnungsmethode

Am anschaulichsten ist u. E. die Berechnung der Wiedergewinnungszeit des Kapitals (pay back period) für das Investitionsobjekt Planung[1].

Pay back period: Berechnung anhand eines Beispiels

Annahmen:

Ein Grosshändler führt eine Unternehmungsplanung in einem Jahr ein. Sein Umsatz beträgt ca. 30 Mio. sfr, Einführungskosten 250 000 sfr, langfristige Netto-Mehreinnahmen/Minderausgaben 1% vom Umsatz.

- Entwicklung der Einnahmen und Ausgabenströme in sfr (Abb. 56).

  Es wird davon ausgegangen, dass die Einnahmen in den ersten beiden Jahren nicht die volle Höhe erreichen, und dass der Planungsaufwand der ersten periodischen Durchführung höher (Unterstützung durch externe Berater) ist.

Die Wiedergewinnungszeit des eingesetzten Kapitals beträgt ungefähr 3,5 Jahre.

Nach diesem Zeitpunkt profitiert die Unternehmung voll von den erzielten Ueberschüssen.

---

1 Käfer weist einerseits auf den einfachen aber schlagkräftigen Grundgedanken der "pay back period" hin, das Investitionsprojekte nach der Zeit beurteilt werden, in der sie sich "selbst bezahlen", andererseits macht er auf die Gefahren einer falschen Beurteilung aufmerksam, die u. a. entstehen kann, wenn die wirtschaftliche Nutzungsdauer des Investitionsprojektes kürzer ist als die Rückzahlungsperiode.
Käfer, K., Investitionsrechnungen, S. 17ff.
Wir gehen in unserem Beispiel davon aus, dass die Planung nach der Einführung als Instrument in der Unternehmung praktisch eine unbegrenzte Nutzungsdauer hat, so dass die "pay back period" als Investitionsrechnungsmethode angewandt werden kann.

Jahre Position	1975	1976	1977	1978	1979
Kapitaleinsatz	250 000	-	-	-	-
Einnahmen	-	50 000	200 000	300 000	300 000
Ausgaben	-	130 000	100 000	100 000	100 000
Ueberschuss		-80 000	100 000	200 000	200 000

Abb. 56: Einnahmen- und Ausgabenverlauf

In diesem Zusammenhang sei noch darauf hingewiesen, dass diese Berechnung auf der Annahme eines fiktiven Wertes, nämlich der Einnahmen, beruht.

- Bemerkungen zur Betrachtung der Planung als Investitionsobjekt.
  - Die Einführung der Planung ist auch unter diesem Blickwinkel (im gezeigten Beispiel) als positiv zu bewerten.
  - Das Beispiel zeigt aber auch auf, dass die Einführung der Planung in der Unternehmung zu einem Liquiditätsproblem werden kann (in den ersten zwei Jahren werden 330 000 sfr flüssiger Mittel benötigt), wenn die übrigen sich aus dem betrieblichen Ablauf ergebenden Investitionsbedürfnisse (Ersatzinvestitionen) neben der Einführung der Planung durchgeführt werden müssen.

LITERATURVERZEICHNIS

Verwendete Abkürzungen für Zeitschriften

BuV	Büro und Verkauf
CMR	California Management Review
GWR	Gewerbliche Rundschau
HBR	Havard Business Review
IGA	Internationales Gewerbearchiv
IO	Industrielle Organisation
JOB	The Journal of Business
JSBM	Journal of Small Business Management
LRP	Long Range Planning
MS	Management Science
MSU	Business Topics MSU
SBA	Small business administration
U	Unternehmung
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZfhF	Zeitschrift für handelswirtschaftliche Forschung
ZfO	Zeitschrift für Organisation

Ackoff, R. L.: A concept of Corporate Planning, New York 1970.

Agthe, K.: Das Problem der unsicheren Erwartungen bei unternehmerischen Planungen und Entscheidungen, in: Unternehmensplanung, Hrsg. Agthe, K./Schnaufer, E., Baden-Baden 1963.

Agthe, K./Schnaufer, E. (Hsrg.) Unternehmensplanung, Baden-Baden 1963.

Alewell, K.: Die Koppelung des Systems Unternehmung mit dem Umsystem, dargestellt am Beispiel des Absatzsystems, in: ZfO, 40 (1971) 4.

Andrews, K. R.: The concept of Corporate Strategy, Homewood 1976, 8. Aufl.

Ansoff, H. I.: Corporate Strategy, Middlesex 1968.

Argenti, J.: Systematic corporate Planning, Hong Kong 1974.

Atteslander, P.: Die letzten Tage der Gegenwart, Bern 1971.

Aurich, W./Schroeder, H.U.: System der Wachstumsplanung im Unternehmen, München 1972.

Barnes, W.B.: A Report on the Small Business Outlook, in Small business: Problems and Prospects, in: General Management Series Nr. 184, 1957.

Bendixen, P.: Kreativität und Unternehmensorganisation, Köln 1976.

Berg, R./Meyer, A./Müller, M./Zogg, A.: Netzplantechnik, Grundlagen - Methoden - Praxis, Zürich 1972.

Bidlingmaier, J.: Unternehmerziele und Unternehmensstrategien, Wiesbaden 1964.

Bircher, B.: Langfristige Unternehmungsplanung, Bern - Stuttgart 1976.

Blake, R.R./Mouton, J.S.: Verhaltenspsychologie im Betrieb. - Das Verhaltensgitter, eine Methode zur optimalen Führung in Wirtschaft und Verwaltung, Düsseldorf 1968.

Blohm, H./Seppeler, W.: Neue Impulse durch Sparten- und Matrixorganisation - auch für Klein- und Mittelbetriebe, in: ZfO, 46 (1976) 2.

Blumer, K./Graf, A.: Kaufmännische Bilanz und Steuerbilanz, Zürich 1967.

Bodenmann, F.: Entscheidende Punkte bei der Unternehmungsplanung, in: IO 41 (1972) 1.

Boemle, M.: Unternehmungsfinanzierung, 4. Aufl., Zürich 1975.

Bornemann, H.: Unternehmungsplanung als Führungsinstrument, Wiesbaden 1973.

Brandy, W.T.: New "Management of Innovation" Must Foster Ideas Halt Boredom, Over-Centralization, Distaste for Change, in: Produkt Strategy and Management, Hrsg. Berg, T.L./Shuchman, A., New York 1963.

Brings, K.: Erfahrungen mit der Matrixorganisation, in: ZfO, 46 (1976) 2.

Brockhoff, K.: A Test for the Produkt Life Cycle, Econometries (Juli-August) 1967.

Bürgin, U.: Der kooperative Führungsstil, Schriftenreihe des Instituts für betriebswirtschaftliche Forschung an der Universität Zürich, Band 6, Bern 1972.

Cappis, M.C.: Planung im Industriebetrieb, in: U, 23 (1969) 4.

Casella, M.: Teilzeit-Manager, Schweizerische-Handelszeitung, Nr. 38, 1976.

Daenzer, W.F.: Systems Engineering, Köln - Zürich, 1976/1977.

Dhalla, N.K./Yuspeh, S.: Forget the produkt life cycle concept, in: HBR, Vol. 54 (1976) 1.

Dressler, W./Kessler, A./Köhler, H.D./Widmann, U.: Funktionsdiagramme oder Stellenbeschreibungen? Eine vergleichende Analyse der Ziele und Anwendungsmöglichkeiten, in: ZfO, 44 (1974) 4.

Drucker, P.F.: The Age of Discontinuity, London 1969.

Drucker, P.F.: Long Range Planning, in: MS, April 1959.

Drucker, P.F.: Zukunft der Kreativität, Düsseldorf 1971.

Ellinger, Th.: Die Marktperiode in ihrer Bedeutung für die Produktions- und Absatzplanung der Unternehmung, in: ZfhF, 13. Jg. 1961.

Facchinetti, A.A.: Die Erfa-Gruppe als Kristallisationspunkt und Katalysator der Kooperation im Gewerbe, in: IGA 1973.

Fischer, W.A./Groeneveld, L.: Social Responsibility and Small Business, in: JSBM, Vol. 14 (1976) 1.

Forbes, A.M.: Long Range Planning for the Small Firm, in: LPR Vol. 7 (1974) 2.

Forrester, J.W.: Industrial Dynamics, HBR, Vol. 36 (1958) 4.

Freese, E.: Kontrolle und Unternehmungsführung, entscheidungs- und organisationstheoretische Grundfragen, Wiesbaden 1968.

Fromm, N./Gerlinger, R.: Der Aufbau einer langfristigen Unternehmensplanung, in: ZfB 38 (1968) 2. Ergänzungsheft.

Gälweiler, A.: Determinanten des Zeithorizontes in der Unternehmungsplanung, in: Angewandte Planung, Band 1, Würzburg 1977.

Gälweiler, A.: Unternehmungsplanung, Frankfurt - New York 1974.

Garett, T.U.: Business Ethics, New York 1966.

Gerfin, H.: Neuere Tendenzen in der Praxis der langfristigen Vorausschauen, in: ZfB 38 (1968) 2. Ergänzungsband.

Gerfin, H.: Langfristige Wirtschaftsprognosen, Tübingen - Zürich 1964.

Grünewald, H.G.: In Planungs- und Kontrollrechnung - PuK - Wiesbaden 1974, Hrsg. Hahn, D.

Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band 1: Die Produktion, 18. Aufl., Berlin 1971.

Gutermann, C.: Entwicklung einer Konzeption des Innovationsplanungsprozesses, Diss. St. Gallen, Baden 1975.

Guth, W.D./Tagiuri, R.: Personal values and corporate Strategy, in: HBR, Vol. 43 (1965) 5.

Haas, M.O.: Planungskonzeption schweizerischer Unternehmungen, Schriftenreihe des Instituts für betriebswirtschaftliche Forschung an der Universität Zürich, Band 16, Bern - Stuttgart 1976.

Hahn, D.: Planungs- und Kontrollrechnung - PuK -, Wiesbaden 1974.

Hasting, D.C.: Forecasting in Small Business Planning, in: Management Research Summary, SBA, April 1961.

Häusler, J.: Grundfragen der Betriebsführung, Wiesbaden 1966.

Häusler, J.: Planung als Zukunftsgestaltung, Wiesbaden 1970.

Hax, K.: Unternehmungsplanung und gesamtwirtschaftliche Planung als Instrument elastischer Wirtschaftsführung, in: ZfbF 18 (1966)

Hedley, B.: A Fundamental Approach to Strategy Development, in: LRP, Vol. 9 (1976) 6.

Heinen, E.: Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, 2. Aufl., Wiesbaden 1971.

Hellmich, R.: Entwicklung eines Planungssystems für Unternehmungen, Winterthur 1970.

Hill, W.: Beitrag zu einer modernen Konzeption der Unternehmungsleitung, in: U, 22 (1968) 4.

Hill, W.: Marketing I + II, 2. Aufl., Bern 1972.

Hill, W.: Unternehmungsplanung, Stuttgart 1966.

Hill, W.: Unternehmungsplanung in kleineren und mittleren Betrieben, in: Die Orientierung Nr. 61, I (1976), Schweizerische Volksbank.

Hill, W.: Umweltsanalyse und Unternehmungsplanung, in: U, 31 (1977) 4.

Hoffmann, K.: Der Produktlebenszyklus – Eine kritische Analyse, Freiburg 1972.

Hruschka, E.: Die Besonderheiten der Klein- und Mittelbetriebe, in: IGA, 23 (1975) 4.

Hruschka, E.: Wettbewerbschancen für Klein- und Mittelbetriebe. Ein Katalog betriebswirtschaftlicher Förderungsmassnahmen, Stuttgart 1976.

Hugentobler, W.: Personalführung im Klein- und Mittelbetrieb, Diss. Zürich, Zürich - Bern 1976.

Hunziker, A.: Kennzahlen und Kennzahlensysteme als Instrumente der Betriebsführung, in: BuV, 44 (1975) 521.

Hunziker, A./Scheerer, F.: Betriebsstatistik und Betriebsüberwachung, Zürich 1968.

Hürlimann, W.: Systematische Unternehmungsplanung, in: IO, 41 (1972) 12.

Johnson, T.W.: Growth Companies Problems and Sources of Funds, in Small Business: Problems and Prospects, in: General Management Series, Nr. 184, 1957.

Junod, E.: Schwerpunkte der Wirtschaftspolitik unter besonderer Berücksichtigung der kleineren und mittleren Unternehmungen, Schriftenreihe des Vororts Nr. 5, Zürich 1976.

Käfer, K.: Irrungen und Wirrungen bei der Grenzkostenrechnung, in: BuV, 37 (1968) 436.

Käfer, K.: Investitionsrechnung, Mitteilungen aus dem Handelswirtschaftlichen Seminar der Universität Zürich, Heft 120, 3. Aufl., Zürich 1968.

Kaufmann, A./Fustier, M./Drevet, A.: Moderne Methoden der Kreativität, München 1972.

Kieser, A.: Innovation, in: Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart 1969.

Kieser, A./Kubicek, H.: Organisation, Berlin 1977.

Kilgus, E.: Grundlagen der Unternehmungsführung im Gewerbe, Schriftenreihe Unternehmungsführung im Gewerbe, Band I, Bern 1970.

Kilgus, E.: Das Rechnungswesen im Dienst der Unternehmungsführung, in: U, 22 (1968) 2.

Kluyver de, C.A.: Innovation and Industrial Produkt Life Cycles, in: CMR, Vol. XX (1977) 1.

Koch, H.: Aufbau der Unternehmungsplanung, Die Wirtschaftswissenschaften, Neue Reihe, Hrsg. Gutenberg, E., Wiesbaden 1977.

Koreimann, D.S.: Methoden und Organisation von Management-Informationssystemen, Berlin - New York 1971.

Kotler, P.: Phasing Out Weak Produkts, in: HBR, Vol. 43 (1965) 2.

Kovac, F.J./Dague, M.F.: Forecasting by Produkt life Cycle Analyses, in: Research Management, July 1972.

Kreikebaum, H.: Die Potentialanalyse und ihre Bedeutung für die Unternehmensplanung, in: ZfB, 4 (1971) 4.

Krentzmann, H.C./Samaras, J.N.: Can Small Business use Consultants? in: HBR, Vol. 38 (1960) 3.

Krieger, K./Gretz, W.: Organisation der Unternehmungsplanung, Reihe Unternehmungsplanung RKW, Frankfurt 1968.

Krüger, W.: Umweltwandel und Unternehmungsverhalten, in: ZfO, 43 (1974) 2.

Leihner, E.: Unternehmungsphilosophie und -politik, in: GWR, 21 (1976) 4.

Levitt, Th.: Exploit the Produkt Life Cycle, in: HBR, Vol. 43 (1965) 6.

Likert, R.: Neue Ansätze der Unternehmungsführung, Bern - Stuttgart 1972.

Liles, R.P.: "Who are the Entreprenuers?" in: MSU, Vol. 22 (1974) 1.

Löffelholz, J.: Repetitorium der Betriebswirtschaftslehre, 2. Aufl., Wiesbaden 1967.

Lüthi, H.: Die Ueberlebensfähigkeit der Unternehmung, in: U, 23 (1969) 3.

Maag, W.: Planungsstufen und Informationsteilprozesse, in: ZfbF, 23 (1972) 10, 11, 12.

MacMillan, I. C.: Strategy and Flexibility in the Smaller Business, in: LRP, Vol. 7 (1974) 2.

Majer, W.: Lebenszyklusanalysen als Grundlage unternehmenspolitischer Entscheidungen, in: Absatzwirtschaft, 10 (1967) 20.

Manager Enquete, : Managementlücken im Mittelstand, Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Hamburg 1977.

Matussek, P.: Kreativität als Chance – Der schöpferische Mensch in psychodynamischer Sicht, München 1974.

Meyer, F./Stopp, U.: Praktische Organisationslehre, Stuttgart 1974.

Michael, M.: Produktideen und Ideenproduktion, Wiesbaden 1973.

Miles, L. D.: Value Engineering – Wertanalyse, die praktische Methode zur Kostensenkung, München 1964.

Moos von, E.: Die Anforderungen der Klein- und Mittelunternehmungen an die Unternehmungs- und Vorgesetztenschulung, in: IGA 1969.

Müller, W. R.: Ziele von Organisationen, in: U, 31 (1977) 1.

Petrof, J. V./Carusone, P. S./McDavid, J. E.: Small Business Management: Concepts and Techniques for Improving Decisions, New York 1972.

Pickle, H. B./Rungeling, B. S.: Empirical Investigation of Entrepreneurial Goals and Customer Satisfaction, in: JOB, Vol. 46 (1973) 2.

Pilz, V. F.: Orientierungspunkte langfristiger Unternehmensplanung, Produkt-, Portfolio- und Erfahrungskurven, in: Rationalisierung, 28 (1977) 7.

Pümpin, C.: Information und Marketing, St. Gallen 1973.

Rehberg von, J.: Wert und Kosten von Informationen, Frankfurt - Zürich 1973.

Reichlin, K.: Einführung in die Unternehmensplanung, München 1974.

Rieger, W.: Einführung in die Privatwirtschaftslehre, 2. Aufl., Erlangen 1969.

Rimler, G. W. /Humphreys, N. J.: Successful Delegation – A Must For Small Business, in: JSBM, Vol. 14 (1976) 1.

Rohrbach, B.: Kreativ nach Regeln – Methode 635, eine neue Technik zum Lösen von Problemen, in: Absatzwirtschaft, 12 (1969) 19.

Rühle von Lilienstern, H.: Konkurrenzfähiger durch bessere Informationen, Berlin 1974.

Rühli, E.: Beiträge zur Unternehmungsführung und Unternehmungspolitik, 2. Aufl., Schriftenreihe des Instituts für betriebswirtschaftliche Forschung an der Universität Zürich, Band 1, Bern - Stuttgart 1975.

Rühli, E.: Unternehmungsführung und Unternehmungspolitik 1, Bern - Stuttgart 1973.

Said, E. K. /Hughey, J. K.: Managerial Problems of the small Firm, in: JSBM, Vol. 15 (1977) 1.

SBA: Success and Failure Factors, in: SBA, Management Course Program Topic 1, 1964.

Schären, F.: "Der Unternehmerberater – heute nötiger denn je!" in: IO, 46 (1977) 3.

Scheuing, E. E.: Das Marketing neuer Produkte, Wiesbaden 1970.

Scheuing, E. E.: Gezielter Einsatz im Produktleben, in: Marketing Journal 1971, 1.

Schmidt, E.: Brevier der Unternehmungsplanung, Praktische Betriebswirtschaft, Schriftenreihe des Instituts für Betriebswirtschaft an der Hochschule St. Gallen, Bern 1966.

Schmidt, K. H.: Methoden und Ergebnisse langfristiger Wirtschaftsprognosen für das Gewerbe, IGA, 21 (1973).

Schuller-Götzburg von, V.: Methoden der langfristigen Unternehmungsplanung, in: Langfristige Unternehmungsplanung, Hrsg. IO, Zürich 1970.

Schwarz, F.C.: Value Analysis for Small Business, in: JSBM, Vol. 12 (1974) 2.

Schweizerischer Spenglermeister und Installateur-Verband (SSIV): Betriebsvergleich 77, in: Betriebswirtschaftliche Schriftenreihe des SSIV 1977, Nr. 5.

Siegwart, H.: Produktentwicklung in der industriellen Unternehmung, Bern 1974.

Sikora, J.: Handbuch der Kreativ-Methoden, Heidelberg 1976.

Smallwood, J.E.: The Produkt Life Cycle: A Key to Strategy Marketing Planning, in: MSU Vol. 21 (1973).

Smelzer, N.J.: Soziologie der Wirtschaft, München 1968.

Smith, N.P.: The Entrepreneur and his firm. The relationship between type of man and type of Company, Michigan State University 1967.

Steiner, G.A.: Top Management Planung, München 1971, (Titel der englischen Originalausgabe: Top Management Planning, New York 1969).

Steiner, M.: Die Unternehmung im Spannungsfeld der sich laufend verändernden Umwelt, in: IO 47 (1978) 1.

Stiefel, R.Th.: Strategie der Marktsegmentierung für gewerbliche Mittelbetriebe, in: IGA, 1970.

Szyperski, N./Welters, K.: Grenzen und Zweckmässigkeit der Planung, in: U, 30 (1976) 4.

Tate, C.E. jr./Megginson, L.C.,/Scott, Ch.R. jr./Trueblood, L.R.: Successful Small Business Management, Dallas (Texas) 1975.

Tilles, S.: How to Evaluate Corporate Strategy, in: HBR, Vol. 41 (1963), 4.

Timmermann, M: Unternehmensführung und Unternehmensgrösse, in: Rationalisierung, 24 (1973) 12.

Töpfer, A.: Teamplanung, in: IO, 47 (1978) 1, Sondernummer.

Trechsel, F.: Einführung in die Unternehmungsplanung, in: Grundprobleme der Unternehmungsplanung, Bern 1968.

Trechsel, F.: Die Unternehmungspolitik, in: Unterlagen zum Seminar für Unternehmungsplanung an der Hochschule St. Gallen 1970.

Tübergen, F.: Permanente Anpassung als Unternehmungsstrategie, in: IO, 45 (1976) 12.

Ulrich, H.: Die Unternehmung als produktives soziales System, Bern 1968.

Ulrich, H.: "Die Organisation der Planung" in: Grundprobleme der Unternehmungsplanung, Bern 1968.

Ulrich, H.: Grundlagen der Unternehmungspolitik, in: U 22 (1968) 2.

Ulrich, H.: Gedanken zur Unternehmungspolitik, Betriebswirtschaftliche Mitteilungen Nr. 11, 3. Aufl., Bern 1970.

Ulrich, H./Hill, W.: Brevier des Rechnungswesens, Praktische Betriebswirtschaft, Schriftenreihe des Instituts für Betriebswirtschaft an der Hochschule St. Gallen, Bern 1970.

Ulrich, W.: Kreativitätsförderung in der Unternehmung, Schriftenreihe des Instituts für betriebswirtschaftliche Forschung an der Universität Zürich, Bern - Stuttgart 1975, Band 13.

Veil, K. F.: Das Wesen von Unternehmung und Unternehmer, Baden-Baden 1956.

Vogel, K.: Erfahrungen mit einem System der mittelfristigen Planung, dargestellt am Beispiel der Sulzer Unternehmungsplanung, in: IO, 42 (1973) 4.

Vorort: Enquete des Vororts betreffend mittlere und kleinere Fabrikationsunternehmungen, Zürich 1974.

Vroom, V. H.: Work and Motivation, New York 1964.

Waldburger, H.: EDV-Wirtschaftlichkeit: Nutzen und Kosten von EDV-Dienstleistungen, in: Output, 1976.

Walthard, P.: Die Klein- und Mittelbetriebe im Lichte des wirtschaftlichen Wandels, in: Wirtschaftspolitische Mitteilungen, Gesellschaft zur Förderung der schweizerischen Wirtschaft, 32 (1976) Sept.

Weber, K.: Langfristige Planung in der Unternehmung, in: Beiträge zur Lehre von der Unternehmung, Festschrift für K. Käfer, Hrsg. O. Angehrn und H. P. Künzi, Stuttgart 1968.

Weihe, H. J.: Unternehmungsplanung und Gesellschaft, Berlin 1977.

Weilenmann, P.: Gedanken zum Problem der Grenzkosten, in: BuV, 36 (1967) 429.

Weilenmann, P.: Der Cash Flow in: Die Orientierung, Nr. 60, IV (1975), Schweizerische Volksbank.

Weilenmann, P.: Standardkostenrechnung als Führungsinstrument in wirtschaftlich schwierigen Zeiten. Nach einem Vortrag im Rahmen des 52. Kurses für kaufmännische Organisation und Rechnungsführung, gehalten am 22. 9. 1976, in: BuV 45 (1976) 539.

Weilenmann, P.: Die Belastung der Unternehmung durch die Kosten der sozialen Sicherung, in: Schweiz. Zeitschrift für Volkswirtschaft und Statistik (1976) 3.

Weilenmann, P./Nüsseler, A.: Planungsrechnung in der Unternehmung, Zürich 1971.

Weinhold-Stünzi, H.: Die Bedeutung der Wirtschaftsberatung für Klein- und Mittelunternehmungen, Heute und in der Zukunft, in: IGA (1974).

Wild, J.: Input- Output- und Prozessanalyse von Informationssystemen, in: ZfbF, 22 (1970) 1.

Wild, J.: Grundlagen der Unternehmensplanung, Reinbek 1974.

Wittmann, W.: Unternehmung und unvollkommene Information, Köln-Opladen 1959.

Wöhe, G.: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 10. Aufl., München 1972.

Young, R. B.: Keys to Corporate Growth, in: HBR, Vol. 39 (1961) 6.

Zahn, E.: Das Wachstum industrieller Unternehmen, Versuch seiner Erklärung mit Hilfe eines komplexen, dynamischen Modells, Wiesbaden 1971.

Zangemeister, C.: Nutzwertanalyse in der Systemtechnik, München 1973.

Zepf, G.: Der Prozess der Zielbildung in der Unternehmung aus verhaltenstheoretischer Sicht, in: ZfO, 39 (1970) 2.

Ziebart, E.: Anwendung der integralen Unternehmungsplanung, in: IO, 47 (1978) 1, Sondernummer.

LEBENSLAUF

	Geboren am 6. September 1941 in Hamburg (Deutschland)
1948 - 53	Volksschule in Wiemersdorf (Holstein)
1953 - 59	Mittelschule in Kaltenkirchen (Holstein) und Hamburg-Bramfeld
1959 - 62	Lehre als Chemielaborant in Hamburg
1962 - 65	Abendgymnasium in Hamburg und Tätigkeit als Chemielaborant in Hamburg
1966 - 71	Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Zürich Lizentiatsabschluss in betriebswirtschaftlicher Richtung Tätigkeit als Chemielaborant an der ETH Zürich
ab 1972	Tätigkeit in der Unternehmungsberatung in betriebswirtschaftlichen und EDV-Projekten
1979	Promotion zum Doktor der Wirtschaftswissenschaft